

万字深度分析：疫情后，餐饮人该怎么办？

还有半个月，2022年就结束了，把时间拉回到一年前的现在，可能没人会想到，2022年居然是三年来最惨的一年。

疫情的反复，让全国各地的餐饮从业者苦不堪言，承受巨大的经营和生存压力。好在，就在大家快到承受极限时，全国调整了针对疫情的管控措施，从郑州开始，到广州，到重庆，到成都等各个省会城市，都开始优化疫情防控措施。

优化措施刚出来时，全国上下欢欣鼓舞，大部分餐饮老板也都松了一口气，摩拳擦掌积极准备复工，准备迎接即将到来的春节档生意。但遗憾的是，餐饮消费市场并没有如预期的快速回暖，很多已经营业的餐厅，客流几乎没什么太大变化。

对此，各类媒体也接连发表主题文章，探讨防控措施调整前后餐饮业的局势变化。可以看到，目前行业基本上达成一个共识，那就是：全面优化疫情防控后，餐饮消费市场可能需要一个恢复周期，短则六个月，长则九个月。

为什么？

一方面是现实情况，虽然全国上下都不再要求做核酸了，但疫情本身并没有结束，以前的管控措施相当于在用物理隔绝的方式控制病毒传染；现在优化防控后，感染的速度和范围可能会迅猛扩大，这几乎是所有人必须面对，且无法回避的现实。

另一方面是心理因素，因为前面的现实情况，市民担心自己被感染，心理上多少会有些担惊受怕，可能会主动放弃去公共场所。

上述两方面情况，对以餐饮为代表的实体经济而言，也是一个艰巨的挑战。

餐饮行业的复苏，取决于城镇居民的消费意愿和消费能力的同时匹配：光有消费意愿，没有消费能力，不行！比如学生群体和刚走上岗位的年轻上班族，他们有很强的消费意愿，但受限于消费能力，无法敞开来消费。

反之，光有消费能力，没有消费意愿，也不行！好比大量有消费能力的中产，他们有消费能力，但选择居家不出，即便消费也转移到线上消费为主，减少了去实体店的频率和次数。

面对这样的现状，以及接下来可能长达几个月的消费疲软期，餐饮人何去何从？是选择放弃离场，及时止损？还是选择继续坚守？如果选择继续坚守，如何做好风险防范，避免遭受更大的损失？

作为在餐饮行业摸爬滚打十多年，专注于研究单店稳定持续盈利，亲眼见证餐饮被移动互联网改造的全过程，并亲身经历餐饮多次转向的老餐饮人，我想结合自己在餐饮一线的思考，给大家几条真挚而诚恳的建议。

一、识时务者为俊杰，及时止损不丢人

距离春节，还有不到两个月，对很多餐饮人来说，可能到了要提前做选择的时候了。我知道，很多人原本是计划等春节结束后再做选择，因为他们曾经对冬日旺季充满期待，但从目前各地消费者感染的情况来看，经营情况不太乐观。

到底是继续熬，还是放弃？很多餐饮人犹豫不决，主要有两大顾虑：

其一，从资金投入上来看：因为曾经对后期经营有期待和信心，所以哪怕今年多次遭遇疫情，很多餐饮人也没选择放弃，继续苦苦支撑。有人甚至不惜高额举债，以维持餐厅的正常运转，谋求春节档盈利，对于这类餐饮人来说，现在选择放弃，意味着前面所有的坚持失去意义，而且，所有投入都拿不回来，变成实实在在的损失，这是非常现实的一个问题。

其二，从心理负担上来看：一方面是理性觉得应该放弃了，但心理上难以接受，因为一直在坚持做的事情如果突然放弃，内心会有一种没有着落的恐慌感；另一方面是面子问题，坚持了这么久，甚至举债经营了这么久，选择关门意味着承认了自己的失败，不管是在家人面前，朋友面前，都感觉面子上挂不住。

听起来很可笑，居然还有因为面子而不理性的！别笑，这是事实，而且，在餐饮业，这并非个例，而是普遍存在的现象。很多餐饮新手从进入到最后离开，中间长达好几年都没赚到钱，但一直不放弃，就是因为要么带有不切实际的希望，要么带有不愿舍弃的面子，总想证明自己是可以的。但遗憾的是，现实总是很残酷。

那么，理性的做法是什么？餐饮是一个高倒闭，高淘汰的行业，最近这些年，行业的

年复合倒闭率据说已经超过100%。有些所谓好口岸的铺面，一年会倒闭好几次，所以，认清现实，大多数人都在餐饮行业亏过钱，这不是什么丢人的事情。你既不是亏损最多的，也不是什么知名的大人物，没必要太在乎面子上过不去。该止损时要坚决止损。

什么时候要立即止损？主要是两种情况：

第一种：举债经营，而且债务已经接近甚至超出你的资产总额的一半

比如，你有一套房子，价值200万，但你现在因为经营餐厅，所欠的债务已经接近100万，这时就应该立即止损，认亏出局。

为什么是这个标准？因为银行抵押贷款，大概在资产的60%左右，如果你举债数量达到资产的50%，那么最坏的结果还可以用资产抵押的方式来还债，然后还有剩下的10%来维持基本生活保障，以便谋求下一份职业。这至少还能让你有一个相对平稳的心态，去面对后面的生活。

对于绝大多数普通创业者来说，一旦负债接近资产总额，甚至通过高利贷的方式超过了资产总额，那遇到疫情这样的不确定性，面临的境况很可能就是，从心态到精神的全面崩溃，而且会把家人卷入这种负面结果里，那些妻离子散、惨淡收场的创业者，算是最好的例证。

所以，把自己的负债总额控制在资产总额的50%以内，一旦接近就坚决止损出局，抛开当下的面子观念和不甘，抛弃对未来的各种臆想，立即、马上选择置身事外！先跳出泥潭了，再来想怎么把脚上的泥巴洗干净，否则，你在泥潭里，脚上的泥巴只会越来越多，而且可能弄得全身都是。

第二种：懵里懵懂，对如何继续经营没清晰的思路

哪怕疫情彻底结束了，你要如何通过餐厅盈利？你的目标客户是谁？有没有？有多少？他们在哪里？你如何触达他们？触达他们需要付出什么样的成本和代价？触达后他们是否感兴趣，愿意来一次？真的来了，你怎么让他们记住你的餐厅？然后以什么方式让他们愿意再来？愿意常来？

上面这些问题，你能清晰且坚定地知道答案的有多少？有能力解决的有多少？每一个问题背后，又涉及到很多问题，拿目标顾客来说，它是一个动态变化的概念，疫情前的目标客群，与当下的目标客群，以及疫情结束后的目标客群，肯定是有很大差别的。

比如，有些人失业三年了，他们虽然还是相同的那群人，有消费意愿，但没了消费能力，从消费角度，他们就不再是“他们”了。你如果还继续在等着做他们的生意，那后果当然就会很糟糕。

餐厅的本质，就是为目标消费者提供他们自身无法解决的多样化消费需求，这背后所涉及到的问题，你作为餐饮经营者，必须要非常清晰地搞清楚：顾客到底有什么样的消费需求，而你自己能提供什么样的消费需求，这两者之间越匹配，你赚钱的概率就越大，反之，你就是在玩一场赌博的游戏，只是自己以为在创业而已。

所以，不管你从事餐饮有多久，也不管你已经是举债经营，还是即将举债经营，如果你对上面这些问题没有清晰的答案，那么，强烈建议你选择放弃餐饮，换个行业赚钱！因为，开餐厅必须面对和解决上面的这些问题，而且还不止是这些问题，回避不了的，这就是餐饮老板每天要面对的命题。

只是，大多数餐饮创业者并不清楚而已，他们把开餐厅想得简单，觉得没什么技术含量，不需要什么专业能力，请个厨子，做几道菜，租个门面就可以开始赚钱。对不起，这样的认知水平现在已经过时了。拥有这些传统观念和固有思维的餐饮创业者，赶快放弃吧，别把自己和自己的家庭，拖入泥潭了！

二、如果选择坚持，想清楚底线在哪里

前几天，一个学员给我来电话，他从事餐饮已经十多年，最高峰时，在六个品类赛道里拥有超过十家餐厅，疫情后开始陆续关店，今年就只剩下最后一个店了，现在最后这个店也开始亏损，而且他从七月份开始就举债经营了。现在他很迷茫和困惑，问我接下来该怎么办？

他是属于在餐饮里面赚到过钱的人，而且是在多个品类和赛道都赚到钱，用传统的话说，是一个拿到过结果的人，所以哪怕是举债经营，问题也不是很大，只要疫情过去，

餐饮行业恢复到正常水平，他还是会比同城、同商圈的其他餐饮人，更容易赚到钱，因此，我没有第一时间劝他放弃。

但，我非常认真地给他一个建议，那就是，给自己的家庭留下最少一年的基本生活开支，以面对不确定的最坏结果。哪怕是举债，也要把这笔钱给留下来，有多余的部分再拿来用在餐厅经营上。这是底线，不能突破！今天，也把这个建议给看这篇文章的其他餐饮同行们。

为什么这么说？

餐饮创业，如果赚到钱了，当然是全家受益，皆大欢喜；反之也一样，如果因为餐饮创业而亏钱，那也是全家受累，跟着受苦。而疫情的反复，意味着餐饮行业的风险是不可控的，短时间内，行业没有确定性，谁都有可能亏钱，当然，也有可能撞个大运赚上大钱。

市场的不确定性，确实能给我们带来创业的“刺激”，这也是创业的魅力所在，但不要把自己的不确定性带给背后的家庭，尤其是自己的妻儿和父母，他们应该只想要拥有稳定收入的确定性，并不享受“创业的刺激”，只是没有说出来，不给打拼的你增加额外的负担而已，因此，应该为他们做一层风险的“物理隔绝”。

而最基本的物理隔绝，就是给他们留足至少一年的基本生活开销，哪怕是创业失败了，也至少在一年时间以内，可以不改变他们当前的生活标准，否则就太残忍，也太不负责任了。再次强调：这不是高要求。不要让自己的妻儿和父母，为自己的创业失败，去承担原本不应该去承担的后果，这是底线。

从小，不管是圣贤书，还是长辈的言传身教，都提醒我们做事要有底线，餐饮创业也是如此，认同这个底线，守住这个底线，再来谈拼搏和奋斗，才变得有价值，也更有底气去面对行业的不确定性，看看如何从不确定性里找确定性，如何在这个行业长期走下去。

三、重新梳理餐饮目标，找准努力方向

曾经，餐饮创业者拥有很多不切实际的目标，有些餐饮人一个店都还没有开，却已经在讨论几百个店要如何做；有些餐饮人一个店才刚赚点钱，就开始投资做中央厨房，要做大做强；有些餐饮人自己当着翘脚老板，却到处去给人吹嘘要做小野二郎这样的匠人……

这些行为上的分裂和拧巴，其实来自于对目标的模糊。当然，这不怪餐饮人个体，整个餐饮行业都陷入一种集体的虚妄和自嗨之中，而这要“归功于”移动互联网给社会带来的变化。

餐饮是深受移动互联网影响和左右的行业，正是因为微博为代表的移动互联网的出现，才使得餐饮由传统的“产品为王”时代，顺利过渡到当下的“用户为王”时代；因为移动互联网的发展，才让餐饮由原本的堂食这一条腿，变成了堂食和外卖两条腿走路；因为移动互联网的发达，瑞幸这样的品牌才有机会实现一年开几千家店、两年之内上市的创业神话。

餐厅一线，也深受移动互联网的影响，比如餐厅的养客期，也从原本一年以上的标准时间，缩短到以周为单位，甚至以天为单位，最极致的是一夜之间全城皆知，以至于很多餐饮新手，压根不知道餐饮行业有“养客期”这三个字，他们所追求的目标，居然变成了一夜爆红或短时间内爆火。

感谢疫情，它为整个餐饮行业狠狠地踩了一下刹车！

看到这里，很多餐饮人可能忍不住要吐槽，怎么还能感谢疫情呢？不是应该痛恨、憎恶它么？对不起，就是应该感谢！大家回想一下，移动互联网这十年，餐饮行业也迎来了爆发式发展的十年，但真正享受到时代红利的餐饮人有多少？每个餐饮人身边可能都有一个或多个因为餐饮创业而暴富的案例，但请不要忽略比例问题。

为了让大家更清楚这个问题，我们先来看一组数据，这些数据来自疫情前。第一个是，餐饮行业的年复合倒闭率已经超过100%，最高好像达到了110%，怎么来的？就是有些所谓的好商铺，一年换好几个老板，倒闭好几次，单就这个铺面来说，复合倒闭率相当于300%~400%。疫情这三年，没有相关统计数据，但大概率更高，而不是更低了。

第二个是餐饮行业的平均寿命，缩短到508天，也就是不到1.5年。虽然我们还能在

身边看到很多经营多年的老店，但绝大多数新店都活不过半年，所以求平均后，整个餐饮行业的平均寿命就被拉低到这个水平。同样，这是疫情前的数据，疫情后的行业平均寿命，大家觉得是更好看了，还是更难看了呢？

确实，移动互联网给整个餐饮行业带来了爆发式增长的机会，出现很多创业神话，涌现了很多创业人物，行业总产值也是年年飙升，但遗憾的是，表面繁荣的背后，是垃圾场里每年上千亿的建筑垃圾，以及废品回收公司手里的各类餐饮设备，这些全都是餐饮老板用真金白银换来的“累累白骨”。

这背后，就涉及到我刚才所说的“比例问题”，也就是说，看似繁荣昌盛的餐饮行业，真正在良性健康发展的餐厅，比例很小；餐饮行业里，真正赚到大钱的餐饮老板，比例很小；餐饮行业里，真正在为顾客创造价值，的比例很小……绝大多数餐饮人，其实带有严重的盲目性，他们被极小比例的暴富案例和创业故事吸引而进入餐饮，当了行业的炮灰。

所以，当然应该感谢疫情的刹车作用！

它把餐饮行业那些曾经隐藏在表面繁荣背后的深层次问题，给全部暴露出来，不仅让身处餐饮业之中的人，重新思考自己到底要怎么做餐饮，也让目前身处行业之外那些蠢蠢欲动的人，更加理性和清晰地看待餐饮行业，一定程度上避免再犯前辈们的盲目错误。

也因为疫情的刹车作用，我们餐饮人才有足够的时间，来重新思考和看待自己在餐饮行业的目标。如果疫情三年下来，你还不愿意静下来，思考行业本身的问题，还像疫情前一样，成天梦想着一夜爆红，一年开几百家店，那只能说，疫情对你的打击还不够，你的餐饮之路还不够惨，你还要继续交学费才行。

那么，正确的做法是什么？

是回归餐饮本身，深度思考一家餐厅，到底应该怎么赚钱？毕竟，在疫情下，全国各个城市里照样还有一些餐厅不受影响地正常盈利，甚至还有一些餐厅的营收和利润在逆势增长，他们是怎么做到的？虽然比例也很小，但这不是给了大家方向和目标么？我身边这些业绩稳定的老板，他们一点也不焦虑，每天充实而自在。

所以，把目标分成分级，原本的大目标放一放，当务之急，我们是不是能定个基于餐厅的小目标，比如：餐厅如何才能不亏损？如何保住餐厅的盈亏平衡点？在此基础上如何增加利润？如何让这种利润拥有稳定性和持续性？如果已经有好几家店，而且都不赚钱，那能不能只留下一家？聚焦精力于这一家，把前面的这些问题给解决掉？

看到这里，我知道，很多人又会吐槽，说我是废话，谁不想搞懂这些问题呢，关键是方法。但对不起，这里我要再次唱反调：整个餐饮行业，缺的从来都不是方法，也不是行动，因为大多数餐饮老板，每天都在店里从早到晚地辛苦付出，也在尝试用各种方法，哪怕有些方法是道听途说，他们也在积极实践，但为什么，大多数餐厅还是不赚钱呢？

开餐厅，曾经只要老板舍得干，单纯依靠辛苦付出就能赚钱，但对不起，这样的时代已经过去了。而简单模仿别人的方法去经营餐厅的做法，在移动互联网早期很流行，也很有用，但到了现在，对不起，也已经过去了！当下和未来的餐饮，缺的不再是单纯的辛苦劳力付出，也不是简单照搬的方法，这些无法实现餐厅稳定持续盈利的目标。

那么，大家到底缺什么？缺的是关于餐饮的正确认知。

正因为缺乏对行业本身的正确认知，缺乏对餐厅本身的正确认知，餐饮人才会对自己的创业之路缺乏清晰的目标，再加上行业的表面繁荣所带来的急功近利的心态，大多数餐饮人沉浸于缺乏目标的假忙碌，除了感动自己之外，并没什么用，该亏损继续亏损，该倒闭照样倒闭。

四、重构餐饮基础认知，理清生意逻辑
餐饮行业存在一个很普遍的现象，那就是很多连锁品牌，都是从一家，或者几家赚钱的餐厅开始起家的，这些单店经营的创始人很厉害，可以把一家餐厅经营得风生水起，口碑和利润双丰收，成为商圈内其他同行艳羡的对象。

(未完待续)