



餐饮掌门人为“战疫”支招

春节假期出现的疫情给餐饮行业带来了较大压力，退订年夜饭、门店歇业、员工工资、门店及宿舍房租成为餐饮企业不能承受之重。不过，17年前的非典已经给不少餐饮人上了特殊的一课，让他们在此次疫情下能第一时间启动应对方案。北京商报记者联系了多家餐饮企业的掌门人，请他们谈了疫情之下的应对之法。另外，在部分业内专家看来，这次疫情的出现是对整个餐饮行业的大考，这次疫情后，无人餐饮、餐饮机器人或将迎来快速发展期。

味多美董事长黄利：

餐饮企业应提升标准化以应对类似风险

味多美董事长黄利表示，此次疫情对餐饮实体店的影响是很大的，这次疫情跟非典有相似的地方，但是在餐饮方面影响却是不一样的。非典时期我国处在一个高速发展的时候，而现今经济相对处于平缓稳定的阶段，市场消费力有很大区别。相对于非典时期，餐饮行业的人员工资、房租占比最高，尤其是员工工资每年都有提升，而企业的收入在这个特殊时期又有所下降，当企业要去负担这些费用时，压力会非常大。

对于餐饮实体店来说，企业需要考虑的是如何能在疫情过后还能健康地生存下去，因为现在想短时间内把生意做起来是非常困难的。疫情过后，未来的企业在盈利模式及战略选择上一定会有重大的变革。黄利表示，未来应以总成本领先战略为根本，以超级供应链为核心的专业化标准化，以此来降低人员成本及提升门店坪效。这样才能在保证高品质的同时使总成本领先。另外，全自助收银也是实体门店发展的必然趋势，因为自助收银其实是降低了人工成本，目前味多美北京300家门店已经实现了全自助收银。总而言之，谁能更好地控制成本，谁就更有对抗风险的能力。一个品牌要做到专业化、标准化、抗风险能力强，才更容易把规模做大，从而控制成本，抵御更多未知的风险。

目前，味多美全国门店都不打烊（不可抗力因素除外），在产品上，按照产品包装标准包装后再上架售卖。店内所有产品经高温烘烤后立即封装，全程零接触。此外，味多美推出预约自取服务，降低消费者在门店的停留时间，并加大了外卖业务的优惠力度，除了折扣以外还免外送费。

比格比萨创始人赵志强：

疫情带给餐饮人控制成本的思考

短期内，企业进行成本调整的机会并不大。比格比萨创始人赵志强表示，疫情对于餐饮行业的冲击主要来自企业无收入、房租、人工成本、企业自有供应链多个方面。对于线下餐饮实体店来说，短时期内，只能祈盼疫情尽快结束，恢复生产经营和依靠更多外部的力量支持。目前，出现了很多“中国好房东”，来减轻企业部分成本压力。

疫情当前，目前企业需要安抚好员工、做好防护措施，在经营方面，比格比萨店内堂食服务基本暂停，主要以外卖、外带业务为主；实际上，餐饮门店可调整的空间有限”。

不过，上述措施只能解决眼前的生存问题，企业的根本问题还是如何解决效率和成本的问题。

在赵志强看来，从餐饮行业和企业自身来说，中国的餐饮行业应该反省和思考企业的成本结构和人力成本问题，优化升级餐厅、打造高质量盈利模式是应对危机的关键。比格比萨近年来一直在进行优化升级。此前，北京商报记者报道过，比格比萨正在通过缩减门店面积、提高坪效的方式控制自身的运营成本，探索小店模式。

赵志强坦言，作为餐饮企业，这场疫情危机能否过关，主要看自身的抵抗能力。如果企业本身不乐观，很有可能会被最后一根稻草压倒。同时，也相信这次疫情之后，餐饮企业在如何科学合理地用工，如何通过数字化、智能化来优化餐厅结构、提高人效等方面进行思考，在未来企业再面临各种危机的时候，会灵活应对，并且应对的压力相对变小。

和合谷创始人赵申：

建议降低外卖扣点助企业渡难关

和合谷创始人赵申在接受北京商报记者时表示，和合谷虽有抗击非典积累的经验，也做了在此经验基础上的优化应急预案，确保了顾客和员工的安全、保障了经营工作的开展，为抗击疫情贡献力量所能及的力量，但疫情相比2003年非典时期新增很多不确定因素。赵申直言，此次疫情也给和合谷造成了不小的损失，门店销售从年三十开始出现断崖式下跌，今年1月20日的销售额是去年同期的72%；今年1月24日的销售额仅是去年同期的34%。除夕至初六期间，营业收入同比下降了66.09%，储备食材损失140万元，因门店暂停营业导致的经济损失在千万元以上。根据疫情发展趋势预估，未来3个月损失金额将达到上亿元。受市场环境影响，如销售持续不见好转，3个月之内可能会出现资金链紧张的情况，面临无法支付供应商货款、物业房租、人员工资等实际经营困难。

和合谷目前也在利用自身中式快餐的品类优势推线上外卖。赵申表示，和合谷为了响应北京市防疫工作要求，有效减少人员聚集，阻断疫情传播，让消费者吃上安心饭，公司强化了外卖业务。在严格落实人员晨检制度、执行操作规范、工具具环境消毒等防控工作基础上，加强外卖全过程管理，实施送餐人员全程佩戴口罩、定时消毒送餐保温箱、启用安心卡、配送环节“无接触”等管理措施。对此，赵申也提出建议，希望政府相关部门或行业协会可以出面协调外卖平台在此特殊时期能够适当降低一定的平台扣点，让企业在疫情期间持续发力外卖业务，以此来弥补堂食的损失，帮助餐饮企业生存下去。

嘉和一品创始人刘京京：

压缩各项成本拓宽销售渠道

同样经历过非典的嘉和一品也在疫情出现后的第一时间拿出了应急方案。嘉和一品创始人刘京京表示，在此特殊时期，餐饮企业主要任务就是降低损失尽可能保障现金流。

为此，嘉和一品通过美团外卖、每日优鲜等渠道销售了库存食材；因为不确定疫情何时能缓解，所以要保有现金流用作现时必须支出；如消毒防疫用品购买、员工餐食采购、能源保障等。在降低成本方面，嘉和一品第一时间与房东沟通减免房租，并暂缓支付到期房租。

除了节流外，嘉和一品也在积极寻求“开源”的方式，形成了多渠道销售，主攻线上销售模式。除了正常的外卖业务外，嘉和一品还快速搭建自己品牌的小程序外卖。

值得注意的是，嘉和一品还在京东、天猫、多点等线上平台销售餐厅品牌的合规半成品及成品。

将太无二创始人邢力：

国家需要重视饮食规范问题

在将太无二创始人邢力看来，疫情会对民生带来重大影响，也会对国家整体经济造成不可挽回的损失，但这一切起源还是在于饮食方面的不规范。这也需要在未来提高全国的餐饮管理规范，改变现在这种无序的状态，让餐饮企业能踏踏实实地去经营。

邢力同时认为，2003年的非典似乎还没给人们带来足够的警示作用，希望2020年这次疫情能够真正引起国家、餐饮企业、消费者对于餐饮市场监管的重视。

国内餐饮供应链目前仍处于非常分散的状态，建立规范、透明、有序的餐饮供应链，严控食材源头，不仅是这次疫情给广大餐饮企业的警示，同时也是对整个餐饮产业链以及消费者的警示。同时也反映出目前国内餐饮市场建立起完善、规范的产业链的迫切。

北京商报记者 郭诗卉 郭缤璐 于桂桂

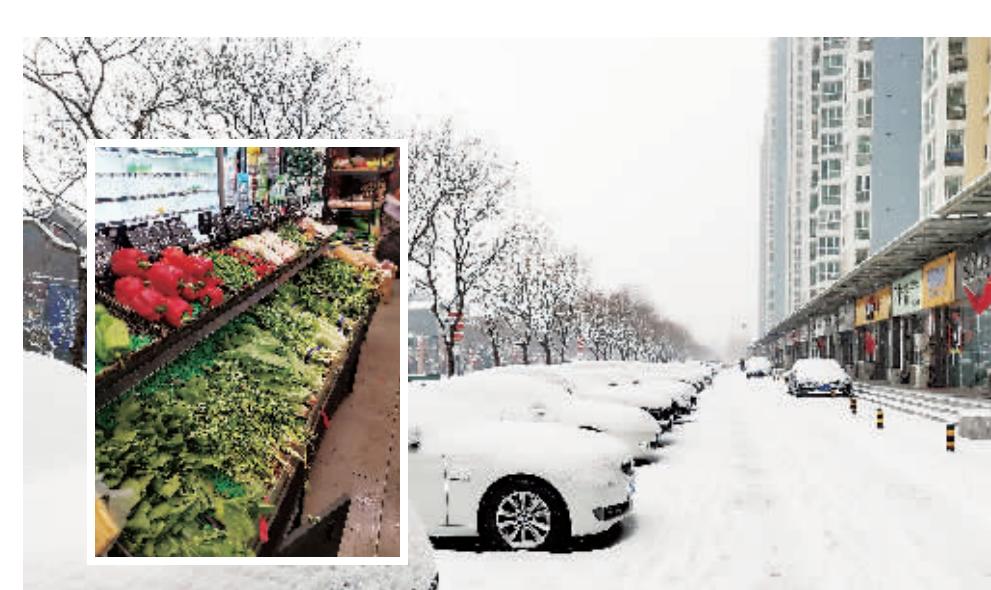
· 专家声音 ·

餐饮连锁顾问王冬明：

餐饮企业现阶段应着重“务实”

在餐饮连锁顾问王冬明看来，餐饮企业应对眼前的困难应当结合企业本身的特点着重试用“务实”的方式，先生存下来，再考虑疫情过去后的发展问题。

对此，王冬明建议，餐饮企业首先应当考虑和房东谈降房租的问题；其次，不能过于依赖外卖。另外，就是员工流失问题，如果员工工资低于60%，疫情过去后就会出现离职潮，尤其是基层员工，餐饮企业应当注意在工资、补贴方面向核心、优秀员工倾斜。另外，在此情况下，做加盟的品牌和直营品牌所面对的损失是不同的，直营品牌一定要通过各种方式快速止损，而加盟店则应该主动向加盟商培训应对措施，并且加强对加盟店的管理，尽可能避免在疫情期间出现食品安全问题。



2月6日，北京部分地区降雪，生鲜蔬菜供应平稳

困难。我们针对一些有特殊情况的社区设置了专门的售菜网点，以保障这部分消费者能够买到蔬菜。”华冠超市相关负责人表示。

此外，北京新发地总经理张月琳对北京商报记者表示，目前新发地市场的蔬菜供应是相对充足的，本次降雪不会影响到这两天的菜价。“由于这两天上市量比较多，价格仅仅在几分钱上下浮动，所以价格都比较平稳。虽然出现降雪天气，导致蔬菜运输车辆不能按时到达市场，但新发地有一定的生鲜蔬菜储备量，足以保证北京短期的供应。”

目前，新发地已在环京区域、山西、河南

对北京地区线上业务的末端配送产生太大影响。疫情期间，原来的“送货入户”配送政策调整为“无接触配送服务”，快递员在配送过程中，提前电话联系用户确认收货时间和收货方式，将包裹按时送到约定地点，优先将包裹投递至提柜，其次将包裹放置指定位置，如公司前台、物业等，快递员将通过电话和APP、短信等渠道通知用户自行取快递。如果顾客不在家或者不方便签收，会二次配送或者沟通顾客到附近苏宁小店、苏宁门店进行自提。

大雪天气下，饿了么平台提供天气补贴，激励骑手出勤，保证运力，满足北京市民的外卖需求。物流站点、商户为骑手准备了姜汤等驱寒用品，呵护骑手身体健康。

同时，继续实施最高等级的卫生安全举措，对骑手、餐箱、配送车辆、站点等消毒措施已全面升级，并进行专项督查。为骑手全面配发口罩，严格要求佩戴上岗，每日多次测量体温，进行骑手健康情况上报，在疫情当下保护骑手和用户的健康。

北京商报记者 闫岩 郭诗卉 赵驰/文并摄



扫码观看现场视频

M关注 Market focus

特殊时期遇大雪 北京商业从容应考

在疫情防控的关键阶段，北京又迎来了一场大雪的考验。2月6日，北京商报记者通过走访多家商超发现，在疫情之下的这场大雪并未打乱保供战线的原有节奏。超市中，蔬菜、鱼肉蛋奶等生活必需品供应量稳定，价格并未出现大幅抬升的情况，相应的供应补给车辆也将陆续到达。同时，在外卖方面，平台方提供天气补贴，激励骑手出勤，保证运力，满足大雪天气下北京市民的外卖需求。

必需品供应平稳

2月5日6时-6日9时，全市大部分地区累计降雪量为小到中雪，海淀、朝阳、昌平和门头沟等局地达大雪。全市平均降雪量2.7毫米，城区平均4.2毫米，部分地区积雪深度3-7厘米。

对于雨雪天气，蔬菜的及时供应对于消费者来说是最重要的问题。不过，北京商报记者从超市发、华冠、卜蜂莲花生活超市等多家超市了解到，在凭借以往的经验以及准备充足的应急措施下，目前北京地区生鲜蔬菜供应一切平稳。

北京商记者在沃尔玛宣武门店中看到，卖场中仍然有不少消费者在选购商品。生鲜蔬菜货架上都摆满了商品，商品品类也非常丰富。在价格方面，也与往常一样，并没出现较大的波动。对缺货的货架，店员也在进行及时补货。

提前启动预案

此外，卜蜂莲花生活超市相关负责人对北京商报记者表示，公司根据天气预报，按照常规启动了应急预案，采购团队按照应急预案提前加大了采购量，门店也加大了备货量，以确保商品足量供应，且物价平稳。目前，门店生鲜蔬菜等生活必需品供应充足，并未因此次降雪而受到影响。与此同时，后期会继续由采购专人根据新发地及其他基地蔬菜价格和销量统筹备货，积极保证市场供应。

值得注意的是，与卜蜂莲花一样，华冠超市也根据天气预报加大订货量，在全力保障门店货源充足的情况下，华冠超市针对一些社区设置了售菜网点。“因为有些社区都封闭了，加上大雪天气，消费者买菜会比较

困难。我们针对一些有特殊情况的社区设置了专门的售菜网点，以保障这部分消费者能够买到蔬菜。”华冠超市相关负责人表示。

此外，北京新发地总经理张月琳对北京商报记者表示，目前新发地市场的蔬菜供应是相对充足的，本次降雪不会影响到这两天的菜价。“由于这两天上市量比较多，价格仅仅在几分钱上下浮动，所以价格都比较平稳。虽然出现降雪天气，导致蔬菜运输车辆不能按时到达市场，但新发地有一定的生鲜蔬菜储备量，足以保证北京短期的供应。”

外卖配送如常

2月5日-6日北京大雪，北京地区苏宁易购线上、苏宁小店、苏鲜生配送业务并未受到影响，按照服务承诺按时送达。苏宁小店3公里范围内1小时达，购物满38元免配送费；苏鲜生5公里范围内1小时达。据介绍，目前北京苏宁物流近70%的快递员在岗正常开展快件配送业务，疫情和大雪并没有