

北京华天：餐饮半成品里有商机

今年是餐饮企业让市场感到惊喜的一年，餐饮企业在自救过程中展现出的自新、应变能力让我们看到餐饮企业在近些年不断积累的成果。作为本次特刊中唯一的老字号餐饮企业，北京华天今年在疫情期间的表现可以说是可圈可点，其创新成果在今年这个特殊时期得到释放，从它在疫情不同阶段的布局 and 反应，可以看出老字号餐饮企业创新发展的实质性进展，是今年行业中不可多得的优秀样本。



庆丰包子铺上线自助点餐服务

起起落落

今年，北京华天的业绩随着疫情的发展以及防控常态化几经波折。来自北京华天饮食集团的统计数据显示，受疫情影响，集团直属正餐厅门店雅间年夜饭平均退订率在50%左右，大厅退订率更高，达七八成；随着退订潮而来的是急剧下降的客流，华天客流量平均下降超60%，集团直属企业营

收同比下降超过60%。到3月底，北京华天的经营数据开始好转。据统计，今年3月底，华天直属餐饮企业实现整体盈利；“五一”期间环比增长超20%，进入6月已经恢复到去年同期的78%。

就在整个北京餐饮市场有望加速复苏时，6月的突发疫情给北京餐饮市场泼了一盆冷水，并且由于此次疫情

始于新发地市场，因此对餐饮行业的影响尤为严重。消费者对于食品安全的关注和担忧陡然提升，致使北京的餐饮企业突然间遭遇第二次挑战。根据华天大数据系统显示，自6月13日以来，华天所属老字号堂食出现锐减，销量同比下降最高超过60%。

直到进入7月，集团直属餐饮企业

再次出现了回暖趋势，7月中旬的单日营业收入已经恢复到去年同期70%以上，其中，同和居、二友居、华天延吉等品牌更是实现了单日营业收入的同比增长。根据北京华天最新公布的数据显示，今年上半年尽管历经波折，但北京华天集团上半年实现了整体盈利。

转危为安

诚然，今年的疫情导致不少餐厅或餐饮企业退出市场，但也不乏像北京华天这样能够在困境中化危为机的企业。在被问及北京华天的战疫经验时，对方将今年上半年的曲折经历直到实现盈利的经验总结了三点：严防控、谋创新、重执行。

其中，很重要的一点就是创新，北京华天相关负责人在接受北京商报记者采访时表示：“疫情发生以来，我们在管理、菜品、渠道、营销等各方面都

进行了创新。在严格落实防控举措的同时，华天所属各企业针对疫情期间消费特点，推行堂食外带、外摆销售、网络外卖、复工团餐、社区餐饮服务等重大新业务，实现了创收”。

实际上，北京华天的很多创新并不是临时起意。该负责人介绍说：“比如，半成品菜的研发。我们早在2013年就开始重视半成品菜这一品类，当时主要是为满足订不到年夜饭餐位的广大居民服务，在疫情发生后，这些经验

让半成品菜的研发事半功倍。同和居在6月中旬发生疫情后，快速创新研发了40多种半成品，这对于门店提升销量有很大助益”。

防护是基础，创新是思路，若要真的实现成效还需要最关键的一项就是团队执行力。在谈及这点时，该负责人给北京商报记者讲述了一段发生在疫情初期的案例：“1月22日，也就是疫情最开始发酵的时候，我们团队内部专门针对口罩储备开了一场线上会议，

当时因为大家对疫情的了解非常有限，所以在口罩储备的问题上也产生了不小争议，有观点说不用过量储备，也有观点觉得需要留出一定的富余，大家一度僵持不下，但最终会议决定提前筹备至少一个月的口罩用量，并且快速落地实施，当时谁也想不到正是这一次的讨论，在疫情初期，口罩需求供应不足的情况下，北京华天饮食集团公司筹备的口罩为下属各企业抗击疫情提供了坚实保障”。

拥抱变化

“反思”是今年在采访餐饮人过程中最常听到的词。突如其来的疫情让整个餐饮行业陷入被动，有的品牌就此消失，也有更多的品牌开始反思，思考企业在发展过程中一直忽视的痛点，思考餐饮企业为何普遍在应对此类突发事件时抗风险能力和应变能力较弱。

北京华天也不例外。这次疫情其实也是给当下的餐饮行业带来反思的机会。疫情之下，餐饮企业如何反应、如何快速对业务进行调整、如何做好员工的防护和管理工作，这些看似突如其来的挑战其实考验的是企业的内

功，同时也可以给我们反思的时间，总结在日常经营中的不足。从这个角度来讲，疫情也是促使企业快速转型升级、改革创新的机会。

本次疫情也暴露了餐饮行业普遍存在的对堂食依赖程度高、销售渠道单一、抗风险能力弱的短板。目前已经有不少餐饮企业开始发力线上渠道、补短板，相信打造复合型销售渠道会是很长一段时间内餐饮行业的发展方向之一。

北京华天内部也梳理了疫情给未来餐饮行业发展可能带来的影响：从产品，半成品的春天可能要到来、餐饮

食品化进程加速；从经营方式，复合型的销售渠道建设；从营销，更加注重网络新形式；从饮食文化，形成新的更科学的中餐饮食文化；从抗风险，金融资本会被重新重视，现金流行业的认知会被打破。

除了变化，也有不会因疫情而改变的。首先核心没变：食品安全是一切之首。其次，趋势没变：数字化智能化的商业模式革新、场景化消费的体验感。

“而华天既定发展节奏也没变，即面对有品质、重体验的新消费，立足自身，拥抱变化。”北京商报记者 郭诗卉

· 记者手记 ·

餐饮半成品并不是今年由于疫情出现的新鲜产物，北京华天的半成品套盒早已是其布局零售业务的常态化业务。北京华天此次能快速研发各类半成品产品其实靠的是厚积薄发。尽管很多餐饮企业都在疫情初期就开始尝试推出半成品产品，但华天的快速布局以及产品种类的多样让其成为帮助北京华天快速复苏的利器，并为北京华天接下来的多渠道和零售布局打下了基础，提升餐饮企业的食品生产能力也将成为疫情后餐饮企业发力的趋势所在。