

# 旺顺阁：社区藏金

一场突如其来的疫情，让原本正在筹备年夜饭和春节活动的餐饮企业瞬间按下暂停键，接二连三的退订电话、储备的食材滞销、门店堂食关闭、现金流紧张等问题，给餐饮企业带来巨大冲击。传统正餐品牌旺顺阁也不例外，据估算，春节假期期间约有2000万-3000万元的营业收入化为泡影。于是，旺顺阁开始采取各种措施积极自救，在危机中寻觅生机，设置便民菜摊、发力外卖、布局社区商业等，与此同时，也在此期间收获了新的发展思路。



旺顺阁开出“旺顺阁便利厨房”线下超市

## ▶ 错失旺季

“打乱甚至推翻了我们原有的计划”，这是旺顺阁相关负责人在概述疫情给门店带来的影响时所表述的一句话。

众所周知，旺顺阁门店主推的菜品是鱼头泡饼，由于门店定位、菜品特性，消费者前来消费多数都是宴请、聚餐，其中春节档期历来是旺顺阁一年中最忙碌

的时候。然而，此次疫情让其经营达到冰点。北京商报记者了解到，从大年三十到正月初五，旺顺阁被退订的年夜饭超过1000桌，退订率达85%。据估算，春节假期期间减少了约2000万-3000万元的营业收入。与此同时，旺顺阁集团旗下59家直营店铺的全部堂食关闭，整体营业

额仅占去年同期的5%。

“最大的困难就在于餐厅开不了门，没有线下客流，当时对于何时能全面复工也没有办法做出明确预期。”旺顺阁相关负责人表示。

的确如此，根据国家统计局统计，2019年全国餐饮收入46721亿元，其中

15.5%来自春节期间这一消费旺季。而根据中国烹饪协会数据显示，相比去年春节，疫情期间，78%的餐饮企业营业收入损失达100%以上，9%的企业营收损失达到九成以上，7%的企业营收损失在七成到九成之间，营收损失在七成以下的仅为5%。

## ▶ 外送转机

对于大多数餐饮人而言，堂食短期内难以恢复，积极自救成为餐饮企业的主题。在疫情出现后，旺顺阁第一时间成立了疫情工作小组，从消毒防护、门店运营、人员安排、供应链，到物资储备、对外宣传、外卖供应、员工培训等方面统一部署，开展一系列工作。

在业务方面，旺顺阁开拓了餐饮零售化新模式，推出方便菜半成品系列、爱心助农安心菜篮等引流产品，多

平台合作，拓展线上销售。同时，推出零接触外卖、企业员工餐配送、平价蔬菜摆摊进社区、由店长员工为顾客配送等。北京商报记者当时在旺顺阁奥体店看到，旺顺阁的“安心菜篮”除了新鲜的净菜产品外，旺顺阁还制售真空包装的胖头鱼肉。

实际上，此次疫情对于餐企来说最大的冲击就是无收入、房租及人工成本等压力。在疫情暴发后，旺顺阁合

理安置员工并抓紧团队培训修炼内功，安排部分留京员工支援物美，启动企业大学线上课堂全员在线培训。同时，充分利用政府及相关部门的惠企政策与措施，争取房租减免、税收减免、社保延迟缴纳、供需对接提高运营效率等。

值得一提的是，在今年疫情初期，旺顺阁也积极参与到共享员工的餐饮企业。由于疫情初期餐饮消费骤减，很多快餐品牌有较为成熟的外卖体系，

并且价格优势明显，让重环境、服务的正餐企业承受的压力更大，加之正餐企业在春节期间宴请、聚会订单更多，导致很多正餐企业的员工在春节期间不能回家。因此，旺顺阁为了能够安抚希望工作的员工以及缓解人力成本压力，便选择参与共享员工。其做法也有效保证了自己员工的防护及收入，同时避免出现此前许多餐饮老板担心的人员流失问题。

## ▶ 转向社区

此次危机也引发了不少企业对于成本结构、优化升级餐厅等方面的反省和思考。旺顺阁(北京)投资管理有限公司总裁张雅青认为：“作为餐饮人，像我们这种强现金流的企业，将来还要做好‘蓄水池’的管理，以防万一。在什么样的环境下都有好企业，也都有会出现问题的企业，还是要靠我们自己渡过难关”。

这次疫情的出现，加速了旺顺阁原本就在筹备中的电商运营计划，紧急上线半成品方便菜、蔬菜礼盒、粮油副食组合等适合线上渠道销售的产品。同时，完善了会员商城系统，拓展了第三方销售平台，为未来长期重点发展的餐

饮零售化业务探索模式、积累经验。

另外，通过这次疫情，旺顺阁发现社区商业其实有非常大的发展潜力，且社区门店的抗风险能力强，将发挥社区店优势，做活社区经济。北京商报记者也了解到，今年4月底，旺顺阁在大望路店旁开了一家名为“旺顺阁便利厨房”的线下超市，包含肉蛋果蔬、零食乳品、粮油调味等，其中还包含了旺顺阁自主研发的一些半成品菜品。6月，旺顺阁第二家便利厨房在旺顺阁鱼头泡饼奥体店旁边的小店正式营业。根据旺顺阁相关负责人介绍，便利厨房是餐饮品牌旺顺阁跨界线下零售、做活社区经营的新尝试，这里有与

堂食餐饮打通的供应链协同采购的精品食材，既保证品质又具有价格优势。

张雅青在接受北京商报记者采访时也表示，这次疫情确实带来了许多新的思考：“我们发现社区商业其实有非常大的发展潜力，并且社区门店的抗风险能力也更强。因此，旺顺阁也将转变自己的发展思路，疫情过后，旺顺阁将会重点发力社区门店，并且计划将部分已有社区门店改造出便民菜摊，供周围社区居民选购。结合当下北京大力发展社区商业的相关政策，让旺顺阁走向更加便民、多元化的发展方向。”

北京商报记者 郭诗卉 郭缤璐  
(数据来源：中国烹饪协会)

### · 记者手记 ·

社区商业是北京近两年重点发展的方向，打造社区便民生活圈更是如今越来越多城市努力的方向，社区中深藏着商机，需要更多优质的品牌和企业去深度挖掘。但社区客群与商圈客群需求差异明显，社区客群更重视性价比、服务水平及便利性，并且需求更加分散，发力社区餐饮对于餐饮企业而言其实是个需要耗费大量精力的“细活”。但疫情也让旺顺阁这样的企业看到了社区存在的潜力、社区门店更高的抗风险能力，以及企业建立私域流量、社区团购的可能性。