



编者按：十年来，北京商业已然华丽蝶变。消费市场日益壮大，居民消费支出增量提质。传统零售革故鼎新，新兴互联网消费引领风骚。在迈向国际消费中心城市的康庄大道上，北京的步子稳而坚定、自信且充满活力。

餐饮：标准化高歌

餐饮市场，水大鱼大，十年激荡让中国餐饮在顺境与逆境之间上下求索。北京餐饮收入从2012年的8.24亿元增长至2021年的11.35亿元。2012—2020年，全国餐饮业年末从业人数从247.69万人增加到257.66万人。

近十年的变迁轨迹近乎浓缩在一日三餐的微妙变化里。便捷程度更高的外卖从无到有，最大限度延展着门店辐射外延；高度标准化的连锁品牌与街边小店互相拉锯，努力营造充满烟火气的餐饮市场；中央厨房快速落地并日渐成熟，为餐饮十年的突飞猛进储备力量；主打单品的特色化餐饮品牌突飞猛进地成长，因一道菜而火的现象屡见不鲜；洋快餐祛魅，本土餐饮品牌搏出了一番新天地；餐企更为习惯性地品牌化、高效化等词汇挂在口头，以便顺利推进餐饮行业高质量发展……

这一切都要仰仗企业对建设供应链的执着，标准化、连锁化、数字化仅仅是对外呈现的形式，内则是供应链体系建设从无到有且日渐完善的进阶。历经十年摸索，餐饮从业者已不再单纯满足消费者到店吃饭的粗放式管理状态，对线上线下、前端后端、中下游产业链的耕耘日渐深入，相关操作更加得心应手。

2012—2020年
全国餐饮业年末从业人数
从247.69万人增加到257.66万人

2012—2021年
我国餐饮业在线交易额占比由0.1%提升至23.8%
在线商户数占比由0.76%提升至42.08%

2019—2021年
中国餐饮市场连锁化率从13%提高到18%
两年增长了5个百分点

2014年
大众化餐饮已占餐饮市场的80%
2017年
北京餐饮市场首破千亿元大关

外卖搅局

就算不去门店，也能靠外卖吃上豆汁儿油条，现在看起来是件普通得不能再普通的事情，但是十年前却难以想象。经营着永和鲜浆的徐经理见证了许多北京人的早餐时光从线下走到线上的每一步。

让餐饮老板关注到外卖的是2014年。这一年，永和鲜浆上线了外卖平台；对于商家和消费者而言，当时的外卖服务都是新奇的”。徐经理表示，起初骑手10点才开始送餐，随着消费者对早餐的需求增多，提供服务的商家也多了起来，平台便开始配送早餐。在他看来，外卖的确扩大了商家经营范围，经常会有消费者请骑手跨20多公里来送一份豆浆。

同样是这一年，外卖平台以烧钱补贴的方式抢占市场，一面抢商户资源，另一面抢消费

者。操盘外卖市场的大佬们一刻都不敢松懈，刚从千团大战抽身的美团CEO王兴一头扎进外卖市场并在公开场合表态：“如何让中国人吃得更好。”饿了么创始人张旭豪乘上了外卖快车，和美团谈崩后迅速投入到阿里的怀抱。处于老三位置的百度外卖被彻底踢出局，口碑还是因为阿里不甘心自己在外卖市场长期空缺才被临时喊出来。

棋逢对手外加资本较量，让外卖市场一夜之间壮大且快速洗牌：上市的上市，投靠的投靠，消失的消失。

在此期间，嗅到商机的餐馆老板们，冒着被割韭菜的风险也冲到了外卖平台上。2014年，刘海英和美团外卖区域业务经理马金玉相识，同时看好线上餐饮的发展前景：“年轻人嘛，当时就想着试一试”。刘海英算得上是北京

最早上线外卖的一批商家，在望京开了一家东北家常菜馆，借着外卖摸清了望京这一片消费者的情况。

在刘海英看来，现在的外卖平台不仅越来越智能，也越来越懂商家，能根据出餐时间、配送距离和骑手手位分配订单，让商家和客人都满意。美团数据显示，2012—2021年这十年间，我国餐饮业在线交易额占比由0.1%提升至23.8%；在线商户数占比由0.76%提升至42.08%。

当然，外卖市场也在潜移默化中催促餐饮行业趋向规范。今年4月，北京市正式实施《网络餐饮服务食品安全管理规范》，对外卖服务的经营场所、配送时间、分装器具、配送方式等方面进行明确规定。除对外卖企业制定规范管理的制度外，对于外卖平台的规章制度，尤其是对于外卖员权益保护的规定也在逐步完善。

连锁化破冰

2006年发生了一件被业内称为“大象向蚂蚁学习”的事情：百胜数百个区域经理坐到了海底捞北京牡丹园店，明面上是吃饭，实则是想学学海底捞的管理经验；海底捞创始人张勇还被邀请到了百胜年会，接受区域经理们的“请教”。当年，百胜已有了肯德基、必胜客这样能在北京站稳市场的门店，1994年才有第一家门店的海底捞只是在北京市有了强劲的开店势头，本不是一个竞争层面的两位选手，因为餐饮行业出现连锁效应才有了交集。

再看当下餐饮业的排头兵，多数也是做到了连锁化和标准化。正如西贝为跨过中餐标准化瓶颈，还自建了四大厨房，这也对其标

准化建设起到了至关重要的作用，此举还保障了菜品源头的供应稳定。2014年，中华人民共和国商务部发布《商务部关于加快发展大众化餐饮的指导意见》，鼓励餐饮企业建设中央厨房，完善统一采购、统一加工、统一配送体系，对持续优化餐饮业发展结构并提升餐饮业发展水平起到了重要作用。自此，中央厨房进入到发展的快车道，也催促着餐饮行业趋向高质量。

当前的中国餐饮市场连锁化进程在不断加速。2019—2021年，中国餐饮市场连锁化率从13%提高到18%，两年增长了5个百分点。其中，连锁品牌门店数涨幅最高的区间为3—10

家店，同比增长了23%；其次是11—100家店和5001—10000家店区间，年增长分别达到了16.8%和16%。

为促进餐饮行业连锁化发展，2015年底，国务院办公厅发布《关于加快发展生活性服务业促进消费结构升级的指导意见》，其中提到大力推进住宿餐饮业连锁化、品牌化发展，提高住宿餐饮服务文化品味和绿色安全保障水平。北京作为美食之都，更是于2016年印发了《关于进一步促进连锁经营发展的意见》，对进一步促进连锁经营进行了鼓励和引导，进一步完善了连锁经营发展的外部环境，为促进连锁经营发展的体制机制发挥重要作用。

全靠供应链支撑

“市场上只有供应链而没有企业，21世纪不是公司与公司之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。”英国经济学家马丁·克里斯多夫这句话在餐饮行业得到了验证。

十年间餐饮生意的版图中逐渐多了“规模化发展、供应链建设、标准化保证”等诸多板块。实际上，餐饮企业心知肚明：唯有把供应链牢牢握在自己手中，源头采购、中端管理以及末端服务才能更加可控和科学。

西贝作为餐饮自建供应链的头部品牌，在中餐现代化上前进了一大步。西贝餐饮集团副总裁宋宣表示，西贝的标准化建设是从一道“猪肉炖酸菜”开始的，最早“猪肉炖酸菜”的油量总是难以控制，使得这道菜很难做到各门店口味一致。直到西贝的大厨付国在看到泡面料包后灵光一现，通过一台“油肉分离器”使得这道菜在到店时油是油、菜是菜，再结合门店使用标准化量具配合操作，最终产品在不同区域、不同门店也能呈现一致性的口味。

餐饮十年激荡，新老选手不断交锋：一大批大众化餐饮品牌抓住了“大酒楼”“大饭店”相继推出的空档，像海底捞、九毛九这些大众化餐饮品牌不但看准了市场，还与资本市场碰撞出火花，为餐饮后来者提供了新思路。

到了2014年，大众化餐饮已占餐饮市场的80%，年轻消费群体快速成为餐饮消费的主力军，越来越注重“小而美”的餐饮品牌开始走进人们的视野并逐渐成为北京餐饮市场的头部品牌和企业。2017年，北京餐饮市场首破千亿元大关，并重新回归高速增长态势，北京餐饮市场提质增效效果明显。直至2019年，北京餐饮收入增速一直保持相对稳定。

2020年伊始，一场突如其来的新冠肺炎疫情让餐饮人重新思考前路。外部环境的变化激发了餐饮企业自新的能力，倒逼餐饮企业开始重视发展过程中遗漏的问题，并从中发现转机和新的商机。从来没有哪个时代的餐饮像今天这样逆势求存、逐浪前行，在多年后来看，这或许从某种程度上加速了餐饮业的蜕变。

十年光景，社会餐饮规模不断提升，餐饮门店顺应着趋势变化，完成了从到店用餐，到手机外卖点餐的时代跨越。餐饮老板通过供应链建设达到降本增效、规模化发展甚至寻找到新商机。餐饮企业的业务不再仅围绕着几家门店和几把椅子。十年，不变的是味道，变的是经营思路和服务模式，这不仅承载着人们的记忆，更是餐饮业发展的缩影，也为餐饮的发展带来动力。

北京商报记者 赵述评 郭缤璐 张天元

半路出家的自助餐

自助餐模式似乎在餐饮市场中又热了起来。近日，北京商报记者发现，北京首家小龙坎火锅自助悄然“试水”。该门店一层为单点模式，二层则为自助模式。店内海报显示，门店提供128元和158元两种套餐，一个主打“涮肉自由”，另一个则写着“实现毛肚自由”。据小龙坎门店工作人员表示，自助餐套餐内并不包含店内所有产品，例如黄喉和牛蛙等产品。“自助模式比较划算，门店增加此种模式后，客流也有所增加。”

无独有偶，不少餐饮品牌也都开始涉足自助餐模式。例如，福祿娃一家人火锅、丰茂烤串、贤合庄卤味火锅等品牌则在原有业务基础上增加了自助餐。目前看来，部分餐厅既支持单点，又提供不同价位的自助套餐，而另一类直接将整个门店改为了自助模式，例如福祿娃一家人火锅北京一门店。

如此看来，许多餐饮品牌通过不同形式

涉足自助业务。关于增加自助模式门店的原因，其中小龙坎相关负责人告诉北京商报记者，目前处于探索阶段，还未有更多内容透露。

分析认为，由于市场环境的变化，餐饮企业不断在寻找和探索新增长点，消费者更倾向于用低成本来获得更好的消费体验，而性价比高、菜品多的自助模式正好满足了这一需求。对于经营者而言，自助模式能够有效降低人力成本和提高获客数，这成为不少企业涉足这一业务的重要因素。

高性价比、品类多、不限量，21世纪初的自助餐可谓达到了全盛时期。公开数据显示，自助餐的代表品牌金钱豹2010年营业额甚至达到了9亿元。而2017年，金钱豹被曝出关店停业、消费者维权、拖欠贷款等问题，其经营模式老化、定位不清晰以及特色不足等问题逐渐凸显，一代餐饮排头兵就此陨落。

之后，餐饮市场中选择自助模式的企业占比逐渐减少。红餐网统计数据 displays，2019—2021年，国内自助餐相关企业的注册数量分别为3705家、2775家和1710家。不仅如此，2021年自助餐相关企业的存续量为13731家，仅同比增长1.4%，涨幅甚至未达2019年的1/10，数据逐年递减。

即便市场中自助餐相关企业的注册量和存续量都在减少，但这其实是自助餐模式的蜕变过程。相较于以往种类又多又杂的自助模式，如今的自助餐品类更加细分，定位特色也愈发明显。从目前市场上的自助餐来看，既有温野菜日本涮涮锅、伊豆野菜村、旬野菜·日式自助火锅专门店等日式火锅自助，也有第六季自助餐厅、蚝英雄·鲜蚝自助专门店、初色海鲜自助火锅等以海鲜吸睛的餐厅，亦有大渔铁板烧、水木锦堂·自助铁板烧、雅玛花式铁板烧餐厅等铁板烧自助，餐厅们均在品类、模

式等方面深挖细分领域，以此来增加消费者体验，强化自身特色，降低经营压力。

在业内人士看来，自助餐业务对于企业的成本控制能力存在一定考验，尤其是新涉足的企业，需要重新衡量成本、供应链建设等。从上述涉足自助餐的品牌来看，大多数是火锅、烧烤类企业，这类企业本身在供应链上有一定基础，在布局上存在一定优势。从品类来看，如今自助餐以主打特色品类为招牌，这样垂直的品类也有助于控制成本和选品，提升盈利空间。

无论是餐厅试水自助模式，还是一直深耕此类的自助餐品牌，如今看来，自助模式似乎开始卷土重来，并经历着蜕变。不过，房租、人工、食材成本以及供应链建设一直是餐饮业逃不过的难题，尤其对于经营自助模式而言，要求颇高。

深圳市思其晟公司CEO伍岱麒表示，近

年来，随着消费者物质生活愈发丰富，自助餐模式的热度有所下降。如今，许多餐厅在现有模式上增加自助餐属于商业模式的创新，具备一定竞争优势。相较于专业自助餐选手，增加了自助餐的餐厅能够降低人力资源成本和食材损耗，且更加灵活，也会吸引部分消费者前来尝鲜。不过，消费者是否会复购则取决于餐厅的食材种类、产品品质以及定价。

比格比萨创始人赵志强表示，运营效率对于餐厅至关重要，与此前的自助餐厅相比，现在许多餐厅减少了门店面积，从而降低门店运营成本并提高了翻台率。此外，如何优化产品结构也是餐厅需要思考的问题，菜品多也会提升原材料和供应链成本，如何提升产品力，打造出消费者喜爱的产品并降低原料成本才是关键，这也是当下自助餐厅面临的挑战。

北京商报记者 张天元