

外賣新裝晚市獻唱

小餐廳人情味突圍



◀隨着內地優化防疫，位於吉林的鄭曉澤的餐館生意迎來轉機。
受訪者供圖

▶鄭曉澤的餐館門堪羅雀時，只能靠做外賣拉上補下。
大公報記者盧冶攝



疫情下 餐飲業突圍貼士

- 1 開通外賣，擴大配送範圍
- 2 老字號開發預製菜，開放供應鏈
- 3 與高人氣品牌聯名
- 4 注重打造品牌IP化
- 5 去各渠道點評
- 6 人性化回覆顧客差評
- 7 與周邊餐廳從競爭走向競合
- 8 不斷研發新品，留下精品



◀改良後的鍋包肉肉桶包裝。
大公報記者盧冶攝

小餐館 成業界「新風口」

矮桌子、地板凳，人均30-50元，屋內門前都坐滿顧客，煙火氣十足。小酒館、小眾咖啡廳、中式快餐、奶茶店、小吃店……越來越多的中小型特色餐飲出現在大街小巷，中小規模連鎖品牌也迅速增長。據中國連鎖經營協會《2022年中國連鎖餐飲行業報告》顯示，2021年品牌門店數同比漲幅最大的是規模在3家至10家店的連鎖品牌，同比增長了23%。小型高效的餐飲形態蓬勃發展，為市場注入了新活力。

疫情之下，短平快的小餐館成為餐飲行業的「新風口」。現如今，小聚小樂的謹慎消費逐漸成為主流，小吃小喝的小餐館成為眾多餐飲品牌的「救命稻草」。中國人民大學勞動人事學院副教授周廣肅認為，小店雖小，意義重大，關係着無數人的生計。疫情衝擊下，一些大型餐飲連鎖店等因維持生存

所需的成本投入巨大，關閉、歇業概率更高，小餐館雖勢單力薄，但經營風險也低，只需些許「滋養」便能「春風吹又生」。

大洗牌下變陣求存

經濟學家、中國商業經濟學會副會長、華德榜創始人宋向清表示，無論是大的餐飲企業，還是較小的餐館，首先要認識到疫情對餐飲的影響並非不可逆，要增強應對市場困難的決心。「餐飲企業的市場運營模式要變，通過『變』實現轉危為機。」宋向清解釋，第一個「變」是要變等客上門為上門送餐，把服務延伸到顧客家中；第二個「變」是要變以散客為主為集團服務，可以主動聯繫各類企業和機構，為他們提供綜合或專門餐飲服務；第三個「變」是要變門店營銷為平台營銷，比如說借力快遞，利用線上銷售最大化拓展銷售半徑，

讓更多的人受益。

「借力高科技和精英團隊，尤其是網絡平台，必然可以深挖其中暗藏的機遇。」宋向清提到，疫情會加速餐飲行業的大洗牌和大調整，固步自封將被市場淘汰。只有因時、因事制宜，把從傳統餐飲行業渠道產品打造為渠道品牌，讓顧客無論在任何渠道內，都能突破時間邊界認同品牌和使用品牌，而實現產品的推陳出新，市場的有序拓展，客戶的流量增加以及利潤的不斷累加。



▲鄭曉澤拿着包裝好的外賣。
大公報記者盧冶攝

米芝蓮大廚「到燴」 港私房菜館「重生」



▲「遇膳」聘請的香港米芝蓮星級名廚。受訪者供圖



▶餐廳備受好評的龍蝦湯蛋白青龍。受訪者供圖

「我們店雖然說是開了三年，但是因為疫情，前後加起來關了七個月。」回顧三年來的創業歷程，張明麗苦笑著說「腸子都悔青了」。這位土生土長的香港人2019年底滿懷希望地辭職創業，在江蘇省常州市開設私房餐飲會所，但隨着疫情反覆，她的兩家門店就像被不斷按下按鈕的機器一樣時開時關。話雖如此，張明麗仍未放棄希望。面對困境，她努力調整產品結構和經營方向，推出「到燴」私人訂製服務，並增加外賣業務，希望由此熬過這段艱難的時期。她相信，「只要能挺過去，未來還是有機會的。」

生性熱情爽朗的張明麗長期從事餐飲業，曾在一家知名港資餐飲企業擔任高管，2010年被委派到常州開拓市場。由於看好當地餐飲市場，2019年底她開始創業，在常州市區開設私

房餐飲會所，重金聘請香港米芝蓮星級名廚擔任主廚。餐廳主打粵菜，並兼顧常州本幫菜，在立足經典口味的基礎上，也對兩種菜系進行融合與創新，贏得眾多顧客的一致好評，很快就在常州餐飲市場聲名鵲起。

「那時起碼要提前兩三天才能訂到座。」說起開業之初的火爆景象，張明麗不禁眉飛色舞。她清楚地記得，2020年春節前後的席位早早就被預訂一空，沒想到疫情突然襲來，被迫在春節前關門停業。直到2020年4月疫情緩解後，客流量才逐漸恢復，甚至還迎來一波「報復性消費」，最終實現了全年的收支平衡。

疫情反覆 屢潑冷水

在良好的發展態勢鼓舞下，2021年張明麗又在常州下轄的金壇區開出第二家門店。沒想到捲土重來的疫情

再次給她潑了一盆冷水。隨着一輪又一輪的封控，兩家門店多次關閉，生意也一落千丈。

「兩家門店光前期裝修就投入了600多萬元，關店期間房租和物業管理費等開支一分都不能少。」反覆多次關店讓張明麗感受到巨大的壓力。更令她憂慮的是，如今的餐飲市場出現明顯的消費疲軟和降級現象，對於定位於中高端市場的私房餐飲會所來說，自然首當其衝。

作為私房餐飲會所，其客戶以當地企業老闆為主。「以前很多企業老闆過來吃飯，人均消費三百五百不是問題，現在即使沒有封控，他們出來吃飯的頻率和消費金額也都下降了。」張明麗感嘆道，疫情對其他各行各業都有衝擊，「很多老客戶這幾年日子也不好過，餐飲消費也隨之減少。」今年前11個月，兩家門店的營

業額還不到去年的60%。

在殘酷的現實面前，張明麗當然不會坐以待斃，而是積極調整經營方向和定位。面向高端的企業客戶，推出了「到燴」私人訂製服務，即針對疫情期間不方便外出的客戶，派出廚師團隊到其住所或辦公地點，上門提供餐飲宴會全套服務。同時，積極開拓家庭客戶，從原來的純商務餐飲變成商務和家宴結合，並和團購平台合作，推出家宴套餐。

「雖然家宴和外賣的利潤較低，但是總比不做好啊。至少先做到保本，保本就能活下去！」儘管現實艱難，張明麗仍對前景樂觀，因為「民以食為天」，餐飲市場仍然存在巨大需求。

「現在就是熬了，誰能熬到最後誰就能贏！」這句話，張明麗既是鼓勵自己，亦是為同行打氣。

大公報記者 賀鵬飛

疫下得與失·餐飲

內地疫情防控措施持續優化，但餐飲行業仍不太樂觀。「近日陽性病例不斷增長，人們都不出來就餐了，就連外賣也很少。」盼望了三年的解除封控，還是讓吉林餐館老闆鄭曉澤措手不及。「儘管現在比以往任何時候都要難，但這也是邁向希望的第一步。」雖然最近幾天生意經常掛「0」，但鄭曉澤依舊信心滿滿。「生活嘛，笑一笑就好了」「相遇不一定有結果，但一定有意義」……這些餐館牆上掛着的鼓舞人心的標語深受青年消費者喜歡，也反映了近三年來鄭曉澤的人生態度。「逢山開路，遇水搭橋」，疫情並沒有打趴這家東北餐館，通過改良外賣、研發新品與親自在夜晚獻唱，鄭曉澤漸漸探索出了一條「突圍」之路。

大公報記者盧冶、林凱

「奶茶杯肉桶」夠噱頭

為了改變現狀，鄭曉澤的餐館像大多數實體餐飲店一樣，也入駐了外賣平台，希望以此彌補線下客流量的不足。「我把消費群擴大到店鋪周邊6公里內，但一天最多也只有10多個外賣訂單。」在一籌莫展之際，鄭曉澤決定釜底抽薪，他投入了一筆錢購置了一套新的外賣餐盒，酷似奶茶杯的「鍋包肉肉桶」就此誕生。「雖然餐盒價錢增加了成本，但是不少年輕人被這個新穎的肉肉桶吸引，換完餐盒後外賣量也增加了許多，僅鍋包肉一天就能有50份左右的訂單。」

「一鼓作氣，鄭曉澤又重新裝修，將餐廳二樓打造成一個小型酒吧。這樣白天一樓是普通的餐館，晚上二樓搖身一變成了音樂酒吧。」「我本人唱功還不錯，所以晚上就在二樓酒吧做歌手，唱到開心時也會有顧客主動上台合唱，夜晚的時候餐館氣氛最好，客流量也多了起來。」

不僅如此，鄭曉澤還開通了各個短視頻平台的賬號，線上帶貨，線下引流到門店。「我們在各大大平台上推出了團購套餐和消費券，現在一個月通過線上平台能賣出500份套餐。來的人多了，回頭客也就多了，生意也慢慢好起來了。」鄭曉澤自豪地和記者分享了自己「突圍」路上的成功心得。他說，斷斷續續的疫情很「鍛煉」人，餐館從最開始的依賴大學生，到現在即使大學封控，顧客仍絡繹不絕，「現在每個月純利潤大概有3萬，雖然比不上最開始的收入，但我也很滿足了。」

營業額1%捐白血病患兒

「我們每天會將營業額的百分之一用來做公益，幫助白血病患兒。」鄭曉澤將手機上的每天捐款信息與記者分享，「公益事業往往不缺同行者，有多大力用多大的勁，疫情之下，誰都不容易。」從2021年的11月1日到現在，他已經堅持了一年有餘。

除了捐助之外，窗上還貼着「為環衛工人免費提供熱水」「願這座城市感受到你的溫暖」，在鄭曉澤看來，需要為身邊這些平凡而偉大的人提供便利，「夏天，餐館歡迎他們來吹冷氣休息，冬天也可以提供溫暖。」

「身邊都是善良的人。」鄭曉澤如是說，「停工四個月最讓我擔心的是房租，但房東理解我們的難處，提出只交一部分房租就可以，減輕了很多壓力。」鄭曉澤眼眶紅了好幾次，「政府也為我們小微企業紓困解難，不僅減稅，還給予了房租和水電補貼。疫情雖難，但人心不倒，再大的困難也能一起克服。」

「疫情三年 居安思危很重要」

「中國有句老話，民以食為天。疫情之下，餐飲行業雖然深受影響，但餐飲業身處復甦的第一線。我相信，疫情砸不死這個千年行業。」談及未來，鄭曉澤信心滿滿。就在上個月，他又琢磨開一家分店，擴大經營。

「疫情三年，居安思危很重要，作為一個餐飲人應該清晰地知道，哪怕今天是盈利的，說不定哪天就會虧損甚至結業。」鄭曉澤認為，「即使是沒有疫情，一樣有很多其他影響因素，真正受歡迎的餐館，是『酒香不怕巷子深』的，我想做這樣的餐館。」