

餐饮变革新趋势：持续“触网” 转型外卖

本报记者 刘旺 北京报道

在疫情这面镜子的照射下，餐饮企业的韧性再一次得以展现，行业变革趋势也逐渐明晰。

在接到暂停堂食通知的第二天，位于北京市三元桥附近的“网红餐厅”草菁菁蒙火锅就推出了外卖产品，并上架了社交平台。如此灵活的反应，一方面是企业在疫情反复当中，早已提高

了响应速度；另一方面，该店总经理田阳告诉《中国经营报》记者，即便没有暂停堂食的要求，公司也已着手推出外卖产品和外卖模式门店，以满足消费者不同的消费需求。

实际上，草菁菁蒙火锅的动作为整个行业的缩影。在消费环境变迁不断的当下，不少餐饮企业都开始转战外卖，频繁直播营销……种种迹象表明，餐饮行业正在经历一个变革的年代。

记者注意到，企业的餐品开发和社群维护水平迎来了新的考验，不管是连锁经营还是单体业态，都在探索着消费者的新“口味”。而在此过程中，持续地“触网”显得格外重要，“网红”

“直播”等新鲜事物开始与餐饮行业联系紧密，传统行业也搭上了新快车。而在这一系列动作背后，则是关于消费场景变革、线上线下一体化、深度营销的底层逻辑。

转向外卖

暂停堂食之时，变革转型体现最为明显，尤其是餐企朝外卖转头。

中国烹饪协会发布的《2021年中国餐饮市场分析及2022年市场前景预测》提到，随着我国消费市场稳步改善，餐饮市场也从新冠肺炎疫情严重冲击中稳步恢复。与此同时，我国餐饮业变革转型的趋势正在加快到来。

暂停堂食之时，变革转型体现最为明显，尤其是餐企朝外卖转头。

记者注意到，近日来，餐饮业出现了一行“摆摊大军”，海底捞、紫光园、西贝等餐企在暂停堂食的背景下，外卖响应迅速，拒绝“躺平”。据相关媒体报道，暂停堂食以来，京城已有2300多家餐饮商户上线外卖。

海底捞方面向记者介绍，近期，海底捞各门店根据实际情况开设了便民集市、承接团餐。“以海底捞中关村壹号店为例，通过便民集市为周边上班族及居民提供新鲜果蔬、自热火锅等方便食品。同时，门店还承接了周边公司的团餐服务。”

此外，老字号全聚德也推出了盒饭套餐，官保鸡丁时蔬盒饭售价25元，麻婆豆腐时蔬盒饭售价18元；紫光园开始全时段档口+小吃外摆、围绕社区三公里建立社群，全员销售产品。

连锁或上市餐企拥有强大的供应链支持和资金储备，而更多的单体业态在消费环境的变化中则有更深的感触。

草菁菁蒙火锅适时推出外卖餐品，针对外卖形式研发出新的菜品，还有推出了“外烩”业务，并通过直播等方式进行推广。

实际上，暂停堂食只是催化剂，餐饮企业的一系列动作，并非“临时起意”。

早在今年3月，草菁菁蒙火锅



在消费环境变迁不断的当下，外卖成为餐饮企业的重要方式。

新华社/图

就将开设专门的外卖店铺提上了工作日程，而在此之前，该餐厅主打高端火锅，以奢华的就餐环境和特色黄番茄锅底吸引相应消费者，外卖小店的规划和其现阶段门店形成了强烈反差。

对此，田阳告诉记者：“外賣店面積小，成本較低，一次性投入五六萬元就可以開設，從草菁菁蒙火鍋來看，外賣店的開店成本僅僅是大店十分之一。同時外賣的消費頻次要比堂食高得多，這樣就能保持低成本運作、高頻發布，從而收獲更多的消費群體。同時，滿足消費者多樣的就餐需求。”

从行业来看，转型外卖确实是趋势之一。据了解，包括海底捞、呷哺呷哺等企业，都在加码外卖业务。而效果也已经有所体现，据海底捞方面介绍，“五一”期间，海底捞外送订单量和销售额同比去年同期增长200%；环比今年清明期间也增长了200%；部分门店出现了爆单现象，外送订单增幅超过500%。

呷哺呷哺相关负责人告诉记者，餐厅外卖业务同比增长了1.2倍以上，有的餐厅的外卖单量甚至还获得4到5倍的增长。

和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏认为，餐饮行业市场整体还是有增量的，疫情的黑天鹅并不能阻止行业增长的趋势。而外卖无疑能够让餐企实现更好的生存与发展。

清华大学品牌营销顾问孙巍告诉记者，由于疫情餐饮企业的顾客事实上在减少，很多人在家做饭，减少了对餐馆的依赖。因此，饭馆需要满足宅家的需求，这其中就包括外卖订餐的需求。满足顾客的新需求是留存顾客和获取新客户的发展趋势。

牵一发而动全身，转向外卖的逻辑背后，是餐企各个方面的协同与创新。“首先是产品上，堂食与外卖是有所差别的，而且是满足消费者不同时段消费需求的，这在行业内已经有先行者，呷哺呷哺就推出了“煮烫”产品，为消费者提供成品；而到了晚上，则为想要吃火锅的消费者提供火锅半成品。其次是损耗的把控，外卖讲究的是性价比，利润空间必然没有堂食高，因此留给损耗的空间也不大。此外还有人员培训、新型营销等，都需要配合调整。”田阳告诉记者。

频繁“触网”

线上直播也成为了餐企常态。

随着“三二一，上链接”的叫喊声传遍大街小巷，不少餐饮企业也开始探索线上营销和直播。

在田阳看来，这是餐饮企业营销数字化变革的表现。“此前餐厅只能被动营销，在门店周边依靠发放宣传单、办会员充值等方式，而现在，结合网红探店、直播、社交平台传播等方式，能够让餐饮品牌得到更广阔的传播。”田阳表示。

线上视频营销显然有效果。记者了解到，4月16日，草菁菁蒙火锅联合抖音开设了一次品鉴会，在线上平台的曝光率提升了几倍，增长了50多万次的曝光。“品鉴会视频发布之后，店内基本上天天爆满，不少消费者都表示在视频平台看到了相关视频之后被种草。”田阳告诉记者。

如何借力资本？

餐饮企业如何借力资本，以实现各方面的“稳定”显得极为重要。

“中国人民吃出来的万亿赛道，不可能因为疫情受到长期的压制。”星图金融研究院曾在一份报告中如此表示。

和星图金融研究院抱有相同观点的还有各路资本，餐饮行业的韧性一再展现，资本也再次将目光聚集在了这一行业。

2021年，奈雪的茶、小酒馆、味知香登陆资本市场，同时，捞王、绿茶、老娘舅、老乡鸡、蜜雪冰城、紫燕百味鸡相继披露上市计划。而当年，国内餐饮业投资数量达到了140起，同比增长77.22%。

田阳告诉记者，目前来看，资本热衷大多是类似小龙虾、小面、卤味等具有品类代表性的品牌。“从资本的角度看，要考察产品有没有快速出餐、口味稳定、有一定

此外，线上直播也成为了餐企常态。不管是麦当劳、汉堡王等西式快餐还是紫光园、全聚德等传统品牌抑或是呷哺呷哺、草菁菁蒙火锅等新式火锅品牌，纷纷开设直播间，在线上进行卖货或宣传。

而在直播间，各个餐企售卖的内容也各有不同。以紫光园为例，其主要售卖的是粽子、烧饼、酱牛肉等包装食品或熟食；麦当劳、汉堡王主要售卖的是优惠券。据了解，在北京火了40年的老字号紫光园，首次直播就创造高达480万元的日销售额。

而直播形式更是多样，麦当劳曾在线上召开了“5G新品发布会”，介绍新品的同时发放兑换券，成功带动线下门店销售；肯德基

基也曾开展类似综艺的形式，召集各大区员工和主播，分成不同的队伍进行PK，吸引年轻消费群体进入直播间。

无论是直播还是线上营销，背后也是需要人员的培养。田阳告诉记者，草菁菁蒙火锅现在正在着重餐厅人员的综合培训，不仅要让他们掌握服务顾客的技能，还要让他们学会拍视频、做直播等。

文志宏认为，在堂食暂停的背景下，转型线上、直播等形式，是企业一种不错的自救方式。“虽受疫情影响，餐饮业的增速有所放缓，但随着防控常态化，企业的经验不断积累，和抗压能力提升，未来餐饮行业还是会保持较高的增速。”

的是对员工进行全面的数字化培训，通过全面运营培训来培养人才，一方面，使员工与公司形成长期的合作关系，另一方面，在进行规模扩张时，第一选择肯定是由内部人员参与管理，这样能够保障更好地运作，保障服务标准和服务意识，这样能够在规模扩张时快速打下基础。”

“以往的餐饮企业管理当中，更多的是‘江湖义气’式管理，对损耗、成本等方面控制得并不严谨，但那是高利润时代，利润空间能够覆盖损耗、成本。现在的消费环境肯定不再适用。因此，在引入资本后，门店前后台的管理系统进行数字化转型升级，通过数字化来控制投入产出，才能保证企业的长久发展。”田阳说。

美妆巨头布局中国市场 科技赋能寻突破

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

外资日化巨头正在投资中国

市场。5月8日，欧莱雅宣布在中国市场成立首家投资公司；5月10日，资生堂资悦基金的实体公

司注册成立。在此背后，差异化、个性化、小众化的消费者需求不断出现，行业中新品牌正在崛起。

《中国经营报》记者注意到，创新美妆科技领域是欧莱雅的投资方向，在此之前欧莱雅已经在

该领域进行投入。比如在进博会上发布的YSL口红打印机、家用定制化化妆品配方概念产品Perso

等。实际上，除了欧莱雅之外，雅诗兰黛等品牌也在这一领域有所布局。

投资中国市场

5月8日，欧莱雅宣布在中国市场设立首家投资公司——上海美次方投资有限公司，落户奉贤区东方美谷核心区内的临港南桥科技城，致力于投资创新美妆科技。同样在近日，资生堂资悦基金的实体公司厦门资悦股权投资合伙企业(有限合伙)注册成立，注册资本为5亿元。

资生堂中国方面向记者表示：“资生堂中国于2021年与国内领先的另类资产管理公司博裕投资达成战略合作框架协议，启动中国首个国际美妆集团专项投资基金——资悦基金。资悦基金由资生堂作为独家出资的有限合伙人，重点聚焦美妆、健康等前沿市场新兴品牌及上下游相关技术服务公司的投资机会。”

对于出现以上现象的原因，美妆经营管理专家白云虎向记者表示：“在目前的时代背景下，大品牌的时代(国际大公司掌握所有市场资源、营销资源)正在走弱。同时，在数字营销时代下

一些新锐品牌、主打差异化的品牌通过移动营销入口正在崛起。另外一个原因在于消费者需求的变化，各种差异化的、个性化的、小众化的消费者需求不断出现，这推动了很多新品牌的崛起。对于一些大公司而言，他们已经没有时间再从零开始做一个品牌，最有效的方法就是通过并购。”

上海博盖咨询创始合伙人高剑锋向记者表示：“首先，中国的美妆行业正在快速增长；其次，这些外资品牌在中国市场尤其是细分领域，竞争能力尚不如国内的一些品牌。目前这些大公司以投资孵化的方式介入到美妆护肤整个产业链里。”

对于行业大公司投资与普通的VC投资(风险投资)的区别，高剑锋表示：“行业里巨头投资跟传统的财务投资者或者一些VC投资是有所不同的，他们更多是从布局自身的产业生态的角度出发，并不会太关注短期收益，而更

注重长期性。另外，跟VC投资比起来，行业里巨头投资看项目的眼光会更加专业，并且可以给标的公司赋能。同时，产业内的巨头企业在投资的时候会比较谨慎，会选很多项目，但是不会通过广撒网的方式来投。”

除了传统日化巨头之外，此前通过资本投资做大的新国货美妆企业也开始做起投资。公开资料显示，2021年逸仙电商投资了主打微生态护肤的钛美生物、拥有医美产品的因明生物。除此之外，逸仙电商还收购了法国科兰黎、EVE LOM两个高端品牌。

高剑锋表示：“之前，行业里的融资是VC机构广泛地投资企业。美妆行业在经历了之前的融资之后，出来了一些头部公司。目前这些巨头开始在行业里投资。以逸仙电商为例，想要扩展到多品牌、多品类，想成为一个大的美妆集团。在这个过程中，他们需要在内部推出新品牌以及做一些外部的孵化投资。”

美妆科技的无限空间

根据欧莱雅方面提供的信息，未来上海美次方投资有限公司主要会致力于投资创新美妆科技。实际上，欧莱雅在此之前在美妆科技方面就已经十分重视。在2021年第四届进博会上，欧莱雅推出“YSL ROUGE SUR MESURE”圣罗兰美妆“口红打印机”，仅需三管唇釉便能解锁上千种唇色。在2020年第三届进博会上，欧莱雅展示了全球首款家用定制化化妆品配方概念产品Perso。2020年至2022年，欧莱雅连续打造三届“BIGBANG美妆科技创造营”，寻找以及孵化有潜力的美妆科技项目。

美妆科技领域有着巨大的空间。根据36氪研究院《2025美妆行业科技应用前瞻报告》预测分析，科技赋能下的美妆行业将迎来爆发，市场规模将在2025年达到一万亿元人民币。

根据记者了解，在美妆科技领域寻求突破不仅仅是欧莱雅。在第三届进博会上，雅诗兰黛集团首

发专家级皮肤诊断仪、Aveda专业头皮发质检测仪两大黑科技；同时集团旗下彩妆品牌M·A·C(魅可)推出3D技术定制化服务；集团旗下倩碧品牌展示了其智能肌肤诊断系统。资生堂在第四届进博会上发布了“日抛肌”技术以及行业首创的“皮肤弹性可视化”技术。

艾媒咨询CEO张毅向记者表示：“科技赋能美妆业是基于两个因素考虑，一是产品创新、研发的需要，企业必须保持足够的技术创新才能跟上市场的需求。二是需要通过科技赋能在产品营销端迎合消费者、取悦消费者，新生代消费者生活在科技、信息高度发达的时代，对科技赋能有天然的认同感。因此美妆企业做这些动作也是为了更好地拉近和消费者之间的距离，赢得消费者对品牌的认同感。”

欧莱雅北亚总裁及中国首席执行官费博瑞向记者表示：“在我们内部，美妆科技拥有至关重要的战略地位。”对于欧莱雅投资公司

所在的美妆科技领域的覆盖范围费博瑞表示：“大致可以分为三个方面，首先，我们称之为Phygtal，更多的是跟消费者进行互动形式的美妆科技创新，就是Digital和Physical合在一起叫Phygtal，一方面有物理上的互动，另一方面有数字、虚拟和形式上跟消费者的互动，这方面的创新科技是我们关注的一个方向；其次，能够让行业更好地服务消费者的美妆科技领域的内容；最后，产品成分创新也是我们重点关注的领域。”

亚洲天然护肤品研究中心配方开发部部长孙言向记者表示：“美妆巨头赋能一些新的品牌创业公司，最大的优势是能够保证所投资企业的供应链稳定，以及让所投资企业的整体供应链成本更加低。让创始人重点花精力去了解客户、研究营销和销售。不需要创始人两边分精力，既要想着产品怎么做，又要想着客户怎么搞。我认为这是美妆巨头投资新锐品牌的一个巨大优势。”