

跳科目三、现场手作、出海开店 餐饮业多点触达消费者

新闻晨报记者 钱鑫

中国餐饮连锁化率从2020年的15%，到2021年的18%，到2023年进一步提升至21%，餐饮的连锁化率成为餐饮业提升新质生产力的先导性指标，这是记者从日前在沪召开的CCFA新消费论坛——2024中国连锁餐饮峰会上获得的信息，本次会议以“携手生态企业 共同迈向新征程”为主题，围绕餐饮行业的宏观趋势、行业发展、创新技术、供应链建设等诸多细分主题展开了研讨。

作为餐饮加盟TOP100总部高地，上海以36%的餐饮连锁化率位居2023年一线城市之首；得益于长三角一体化发展，苏州的连锁化率达到33%；网红城市长沙近些年也滋养了一众新消费品牌，2023年餐饮连锁化率达到29%，超过北京、广州、深圳一线城市。快餐、饮品、甜点、火锅等小餐饮成主流。

堂食大店+品牌卫星店成CP

根据国家统计局的数字，2024年前两个月，餐饮行业的增速为12.5%，和2023年全年20.4%的增速相比增速减半，总体上餐饮行业从疫情之后的快速恢复，过渡到了逐步正常增长的阶段。目前，从餐饮市场各业态分布情况看，小型业态（小吃快餐、饮品、面包甜点）门店数量占到62%，火锅/烧烤占到13%，二者合计占餐饮市场的75%。饮品连锁化率已达到49%，小型业态、火锅烧烤可复制性强，如果这两类连锁化率能达到50%，整个餐饮业的连锁化率将实现翻番。

近年来，喜茶、奈雪的茶、老乡鸡和乐凯撒等品牌纷纷选择成本低、运营更灵活的加盟模式，抢占市场。餐饮加盟TOP100中，加盟门店超过6000家的品牌数较去年增长了71%左右。截至2023年底，中国餐饮万店连锁品牌已由4家增至6家，越来越多的品牌通过“堂食大店+品牌卫星店”的组合来进行规模化扩张。

餐饮行业连锁化、数字化、产业化、标准化等方面发展迅速，的高质量发展也将为餐饮“万店时代”筑起根基。比如入选“餐饮加盟TOP100”的书亦烧仙草已在全国超4000家门店应用美团“在线点”功能，提升门店核销效率的同时，也拉高了线上人均消费。美团数据显示，“在线点”为书亦烧仙草带来的订单量客单价较其他线上订单增长了60%。

要有更多触点和餐饮业链接

“从大的经济环境看，随着中国经济进入了新的经济周期，接下来餐饮的增速可能还会进一步趋于缓和，在新周期，餐饮人如何适应环境，在激烈的市场中保持竞争力？”中国连锁经营协会会长彭建真认为，目前中国市场最大的变量之一，是消费者在各种现代工具的加持下，消费习惯和生活方式发生了巨大的变化。今天的消费者更加独立，拥有更多的信息来源，需要更多的触点和餐饮企业链接，生活节奏也变得越来越快。餐饮企业要进行业态创新、产品创新，在品牌形象方面更加清晰。可以通过数字化手段和工具，通过和



消费者交流去感知和把握消费者的变化。

2023年，瑞幸咖啡新开了8034家门店，据了解，瑞幸咖啡的选址的成功率非常高，这和瑞幸咖啡的数字化选址团队密切相关。此外，在中国麦当劳，数字化的应用已经涉及到：供应链，员工管理，设备管理，可以说涉及到端到端的方方面面，数字化销售占比达到90%，对于企业效率的提升起到了非常大的作用。彭建真认为，今天企业数字化转型，不仅仅是企业信息化升级的表现，更重要的是可以帮助我们实现科学决策。

出现了洗头 and 科目三等新服务

中国餐饮品牌的平均寿命仅有18个月。对于已经创立了30年的海底捞来说，又是什么支持它一路前行？海底捞联合创始人兼首席运营官邵志东将海底捞在过去30年的成长历程总结为“生与死、变与不变，在创新中发展”。

2023年海底捞实现了服务业态双创新，业绩创新高。2023年海底捞营收为414.53亿元，同比增长33.6%。年内溢利为44.95亿元，同比增长174.6%。

2023年刚刚走出疫情的海底捞，海底捞让组织更加扁平化，把原来的跨区的家族制变成了区域教练制，打掉了中间层，让区域教练直接管理和指导店长。同时，今年海底捞进一步下放产品上下架的权限，店长和大区可以根据本地化需求去调整产品和服务，从而赋予区域更大的自主权深入洞察市场，紧抓消费者需求，助力整体经营水平持续提升。

邵志东表示，真正的创新来源于务实的工作，真正的创新来源于一线。无论是演唱会后大巴车接人，还是洗头、科目三等创新，均来自一线门店的创意。“业务创新是表象，组织创新是根源，数字化创新是基础。”

“现场手工制作”是硬核

对于一个拥有百年发展历史的品牌，如何带领它走向下一个百年，走向全国甚至全世界？广州食尚国味集团创始人、陶陶居副董事长尹江波认为，最好的传承是与时俱进。据介绍，针对不同的消费人群和消费需求，根据自身的品牌特性，陶陶居打造了不同店型，如经典系列、金牌系列、商务系列，以及宴席系列，覆盖全面的消费场景，更专业的满足客人的细分需求。

尹江波表示，陶陶居的核心是现场手工制作，传承的就是传统手工茶点、粤菜，把这点放弃了，这个品牌就会衰落。因此无论陶陶居开多少家门店，永远都坚持现场手工制作。这些年，陶陶居坚持菜品创新，也做了很多跨界、合作，推动品牌的发展。“踏上马拉松通道的都是勇敢者，到达终点的都是胜利者，但是你跑到一半中途退赛绝不光荣。我们做餐饮也是这样，做餐饮需要勇气，需要日复一日、年复一年去坚守、经营，它是勤行，所以需要勤快的人、付出的人才能做这个行业。”尹江波说。

出海全球开店80多家

如何打造一个千店和万店的品牌？张亮麻辣烫总经理姜佰东分享了张亮麻辣烫的实践，首先是要有一个基因，包括：高频刚需、低价超值、普适性强、流程简单、模式简单、快速复制、小而精、小而美、投入低、适合所有商圈，供应链、企业运营模型、组织力，以及最重

要的是目标和模式相匹配。有了这个基因后，面对当前经济环境，张亮麻辣烫用了三个方法：一是高效的门店盈利模型，二是简单的企业运营模型，三是极致的组织内驱力。以最低的经济代价和劳动成本，将商品已最直接的方式近距离的呈现给消费者。

张亮麻辣烫目前有6000多家店，100家直营，其他都是加盟，简单的企业运营模型方面：城市全覆盖，投资全覆盖，是位置全覆盖。极致的组织内驱力方面：摒弃用无知的勤奋掩饰战略的惰怠，拒绝完美主义，从用人、盲目创新、局部优化等方面都要拒绝完美主义，能理解的在理解中执行，不能理解的在执行中理解。张亮麻辣烫于2016年出海全球，到目前在海外有80多家门店。

中国门店数将开到一千家以上

在4月9日主会场上，中国连锁经营协会副会长兼秘书长王洪涛作为主持人，与西贝董事长贾国龙就西贝的经营发展展开了一场深入对话。据悉，2023年西贝整体营业额超过2019年。经历疫情三年，目前西贝属于休养生息、固本培元的时期，开店步伐会相对较慢。但今年西贝夜面村有个比较大的动作，即通过调整产品结构，降低客单价。目前西贝夜面村拥有300多家门店，未来计划在中国大陆市场开到一千家以上门店。

对于行业关注的西贝快餐之路话题，贾国龙表示，西贝从2015年开始做快餐，快餐是高频率刚需，西贝能不能做快餐，不适合做快餐，现在还下不了结论。但比起模仿复制市场已有的成熟快餐品类，贾国龙更愿意自创快餐品牌，打造一个不一样快餐模式。近年来，西贝一直在加大供应链建设的投入，如内蒙古的莜面工厂、酸奶工厂，牛羊肉的采购基地，并在全国建了4个中央厨房，未来还会继续加强供应链能力。针对人口结构变化，老龄化、家庭小型化、少子化的趋势，贾国龙表示西贝也会跟随顾客需求的变化而变化，比如以前西贝菜品的份量较大，现在也推出了针对一人食的小份量菜。在数字化方面，此前西贝在运营端、供应端的数字化投入较大，从今年开始，会在顾客端、市场端加大数字化的投入。贾国龙表示，到2023年西贝要实现超千亿元的经营目标，这一目标始终不会变。

天下最好的味道，是人情味

老乡鸡创始人束从轩认为，餐饮的下一站是人情味。什么是人情味？餐饮已从过去的功能价值转到了情绪价值。消费者不再是消费物质而是选择消费服务。对餐饮而言，烟火气和人情味依然是消费者重要的一个诉求。只有让消费者感到喜悦、充满亲切感的门店，能接纳悲伤的门店，才是顾客愿意花钱的门店。

束从轩表示，细节看人品，小事显格局，餐饮无难事，一切尽在人心。大事都是一件件小事支撑起来的，那些不经意的细节正是拉开距离的关键。消费者每一次的付费投票，都是对自己人格的一次慎重的确认。老乡鸡也做了很多这些方面的小事，比如“爱心一餐”“不洗手不许吃饭”“自助区”“骑手节快乐”等等。一个有温度有情感的品牌，才会和顾客产生超级关系，才会有属于品牌的自己人。

“天下最好的味道是人情味。”束从轩表示。

