

餐饮老板们的自救

记者 谢斌 朱一诺

经济学家米尔顿·弗里德曼有句名言，“只有一场危机才会带来真正的改变。”

新冠疫情爆发已数月有余，不少企业都遭受了巨大的冲击，对餐饮行业更甚。在堂食遭受重创之际，不少企业也在寻求改变，抓住危机中的救命稻草——外卖。小到街边小店，大到宾馆酒店都用外卖来“续命”。

在经历这段特殊时期后，不少餐饮负责人开始思考未来的路怎么走。



蜀大侠火锅员工正在测量体温。



做餐饮也要有“私域流量”

过去这一个月，蜀大侠火锅天一店经理谢伟每一天的心情只能用“好像在坐过山车”形容。

正月初二，在家吃饭的谢伟实在没胃口，一个人来到仓库瞅着冰箱里储藏的食品直发愁。按往年计算，这些食品2天便消耗完，可是现在只能继续“躺”在冰箱里。

西贝创始人贾国龙说：“连3个月都扛不过去，我们下了决心，要自救了。”这句话听起来夸张，但同为餐饮人的谢伟一听就知道，这句话说的“过于真实”。

如果没有这场突如其来的疫情，这个春节门店的营业额达到百万元不是问题。作为负责人的他，如今面临着巨大的压力——不仅仅是18名员工的人工费，各类税费以及供应商的货款等如山一般压在身上，让谢伟喘不过气。

在此之前门店是不做外卖生意的，面对“只有出账，没有进账”的困境，他决定做火锅外卖。他把疫情期间各项举措在公众微信号上进行展示，通过线上加强与消费者的沟通。此外，与政府职能部门沟通，递交复工材料、签订复工承诺，严格执行相关要求，对员工进行培训，有序复工复产。

理想很丰满，现实却很骨感。当谢伟以为外卖生意可以救活门店时，他发现订单少得可怜。

起初，每天仅有10单左右的生意，他反思是因为没有提供锅和电磁炉，于是便四处找朋友，订购现成的，但外卖提供租赁设备之后，订单量依旧没有起色。

“2月19日开始做外卖，十多天过去了，至今只有2万多元的销量。”但他没有放弃。“如此努力与煎熬，为的是活下来。如果我不做外卖的话，那些员工就无事可做，人一旦浑浑噩噩，那就废了。只要在做事情，就会有希望。”

当记者反问，为何不上线美团、饿了么平台时，他无奈地说，目前平台的抽成在18%—20%，疫情期间并没有减免，而一个餐饮订单的理想利润是15%—20%。“平台都抽走了，我们岂不是在给他们打工，门店更活

不下去了。”

做了十多年餐饮的谢伟觉得这次危机最为惊心动魄。不过，“危”和“机”是联通的。每一次危都是机。他开始了反思，要做自己的“私域流量。”

对餐饮企业来说，最根本的出路，是做大蛋糕，从“流量价值”的增量中获益。

于是，谢伟开始在门店里做推广，设置新的标识，引导消费者线上支付，利用现有的收费系统，沉淀数据。“现在外卖生意不好，就是我们没有粉丝，当我把粉丝聚集起来，利用社群好好管理运营，帮助门店获取新客、打造用户记忆点。能够有流量有订单，才是实实在在的硬道理。”

此外，他还想搭建自己的外卖平台。“现在的收费系统、小程序里都可以设置外送服务，我已经将自己的菜品、门店图片放上去了，先试试水。”同时，他认为，疫情过去后，要继续坚持传统堂食和线上两条腿走路，力争将外卖营收比重稳步提升。

主动出击，争取业务

在疫情面前，有人“望疫兴叹”，有人主动出击，寻找一切可能的机会。

在海曙区达人汉宾酒店的后厨，每天都要打包送出500多份外卖，工作人员从早上就要开始忙个不停。

其实，汉宾酒店之前是不提供外卖服务的，疫情发生后，酒店年夜饭、宴会、包厢相继取消，粗略计算损失近30万元。为了生存，这家五花级的酒店才适时推出外卖送餐。

此前，汉宾酒店负责高速宁波东路口、医院、隔离点以及企业、社区的外卖配送服务，宁波达人汉宾酒店总经理王家女笑称，这些业务都是像“无头苍蝇”一般撞来的。

“大年初二，我拿了十几份外卖到附近的医院，送到医护人员的手中，让他们尝尝。”她至今都记得当时医护人员错愕的表情，不明白她的来意。“现在疫情中，我怕你们没饭吃，你们先试试，如果认可的话，可以跟我订餐，我天天来给你们送。”

不久后，医院被划为新冠肺炎患者定点诊治医院，为了控制疫情，该院的2层与3层全部封闭，当医护人员与患者吃饭成问题时，医院工作人员便拨打了汉宾酒店的订餐电话。

如法炮制，王家女又带着外卖相继去了高速口、社区、企业等地并顺利拿下订单。

订单有了，但也遇到了不少困难。“有些道路全部封堵，导致员工、客户、送餐车辆、供应商车辆无法进出。”王家女告诉记者，随后她便与街道沟通协调，办理了几张通行证。

为此，她需要提前通知供应商到货、厨房要提前1小时准备、打包，送餐时间要提前40分钟出发。另外，口罩、餐盒、消毒水、额温枪等防疫物资紧缺，好在经多渠道沟通对接，及时解决了这一问题。

2月26日，她又将酒店所有线下、线上（包括第三方、网络预定平台）预定渠道恢复运作并开放预订，更推出春夏婚礼预定，预存意向金2000元可抵8000元活动……

“目前我们的开房率已有5%，来预定婚宴的新人也有十余对，这次疫情对于酒店业的打击非常大，但一切阴霾都将过去，只要努力，终会遇到光明。”王家女说。

不仅仅是上述两家企业，宁波市餐饮业与烹饪协会秘书长邵兵表示，疫情期间会员单位都在努力自救，眼下各单位虽然逐步开放了堂食，但遇到了复工困难的困境。“餐饮行业的复工率预估在40%—50%，远远低于其他行业。”他解释道，究其原因是因为消费者都宅在家里，害怕外出就餐，待疫情全面控制后，行业才能慢慢复苏。

冬天过去，春天还会远吗？