

想靠餐饮逆袭，酒店要善做加减法



日前，洲际酒店集团旗下全奢顿酒店及餐厅品牌在中国市场亮相 酒店供图

□ 本报首席记者 王玮

近期，多个酒店集团在餐饮板块有了新动作，包括发布新品牌、推出新理念。酒店餐饮板块的含金量一直不容小觑，餐饮收入占总营收50%以上的高端酒店不在少数。近几年受疫情的影响，本地餐饮市场更成为一些酒店缓解营收压力的重要阵地。然而，餐饮赛道一向拥挤，不断创新的社会餐饮和越来越沉重的成本压力让一些酒店感到力不从心。在目前市场环境下，靠餐饮实现逆袭的机会究竟有多大？该如何做好加减法？

薛君是北京一家高端商务酒店的餐饮部经理，这段时间她正在为盈利这件事犯愁。“这几年，酒店餐饮的毛利率一直处于下行态势，2014年，高端酒店餐饮的平均毛利率为36%，后因成本的不断增加，2019年，该数值下降至32%，2021年叠加疫情的冲击，大部分高端酒店餐饮的毛利率仅为20%。而今，在利润减少的同时，原有的商务、会议、宴会客流量都出现了直线下滑，这部分业务已到了生死攸关的境地。”薛君坦言，虽然看到不少不同类型的酒店通过降低菜品价格来吸引周边社区客群，但从持续下跌的毛利率来看，这是一个治标不治本的办法。采访中记者发现，有薛君这样困惑的餐饮经营者不在少数。

如何让酒店餐饮在困境中寻得新机？有些酒店已经先人一步。2021年上海兴国宾馆的营收创历史新高，其中，餐饮收入占经营性收入的63.5%。有人说，作为一家单体酒店，上海兴国宾馆把餐饮做到了极致。

上海兴国宾馆总经理黄斌在2022

前不久，一场号称营销费用1亿元的直播让预制菜“火出了圈”。事实上，对于酒店来说，预制菜已不是什么新鲜事，只是推广一直局限在小范围。这一次看到预制菜突破圈层出现在大众视野，一轮“预制菜的这股热酒店要不要跟”的讨论就此展开。

什么是预制菜？中国烹饪协会发布的《预制菜》团体标准中，将其定义为“以一种或多种农产品为主要原料，运用标准化流水作业，经预加工（如分切、搅拌、腌制、滚揉、成型、调味等）和/或预烹调（如炒、炸、烤、蒸、煮）制成，并进行预包装的成品或半成品菜肴”。

此前，预制菜在国内发展速度并不快，但是这几年受疫情的影响，人们的餐饮消费习惯发生了改变，在堂食受限的情况下，这种方便消费者回家制作的预制菜受到欢迎。而且，一些餐饮机构由于人手不足，也会在菜品中更多地依赖预制菜。艾媒咨询数据显示，2021年中国预制菜行业规模为3459亿元，预计2026年预制菜市场规

疫情冲击之下，酒店餐饮和社会餐饮面临着同样复杂的市场情况和经营困境，这个赛道上的所有竞争者都在重新分析市场和调整自我，大家几乎回到了同一起跑线上。谁能够成为下一赛段的优胜者？很多酒店管理者已经意识到，绝大多数的突破都是基于管理体制改革之上。

“我们不能再站在原来的格局上做文章。”王建平意味深长地说。在他看来，“要把企业做大，同时把企业做小”，这是酒店餐饮发展的一个可参考的逻辑。一方面要站在酒店整体的角度思考，把餐饮的边际打开。另一方面，要把每一个餐饮产品的经营管理单元做小，把核算体做小，把每一个产品模块做小。这背后最需要的就是有新思路的团队。

魏丽芳在剖析酒店餐饮的盈利之困时说，这些年，酒店餐饮一直面临着人才缺失、创新匮乏、激励机制薄弱三

突破传统寻新意

年中国饭店餐饮业发展高端研讨会上分享道，对于大多数消费者而言，好吃是其选择酒店餐饮的第一要义。为此，他们首先借助外力来提高餐饮水平。厨师团队到全国各地挑选原材料时，也会通过与各个地区同行的交流吸纳先进经验。他们甚至会邀请一些知名烹饪大师来担任顾问，通过思想的碰撞，发掘出更好的烹饪手法，让人品尝到层次感更加丰富的佳肴。而这只是第一步。2021年，上海兴国宾馆的丽宫中餐厅开始根据市场新消费特征调整菜单和产品零售方式，多元化、多平台、多渠道凸显菜肴特色。餐厅根据时令推出的带鱼宴、蟹宴等很受欢迎，零点区平均上座率为70%，包间的人均消费在600元至1500元，全年营收比预期增加了650万元。

当然，酒店餐饮想要做出品牌还有很多必修课需要完成。

君澜酒店总裁王建平曾遇到过一

位35岁的酒店业主，他关于酒店餐饮的一些认识让王建平触动很大。这位业主说：“我父亲这辈人对餐饮品牌很有忠诚度，哪家餐厅合他胃口，他就会经常去。但是我们这代就完全不同。我们会根据平台的网评去寻找更多适合的餐厅，换着花样品尝。”这番话让王建平意识到酒店需要在传统的业务中确立新的定位来打动食客。如何做？王建平认为，酒店要做品质餐饮的集聚区、特色餐饮的专业区、传统餐饮升级的活力区。

尽管社会餐饮与酒店餐饮的竞争关系显而易见，但随着运营者理念的转变和对市场认知的加深，这种关系也在变化，与社会餐饮合作成为当前不少高端酒店的选择。但仍有一部分酒店业者在考虑到与社会餐饮合作可能出现的矛盾及相关成本问题后，对这一合作模式持保守态度。对此，北京华贸丽思卡尔顿酒店业主

预制菜要不要“冲”

模将达1.072万亿元，是可以预见的下一个万亿级市场。

面对发展如此快速的预制菜市场，酒店该不该增加这部分业务的投入？预制菜又该如何赋能酒店餐饮？

“预制菜有别于普通餐饮产品，从行业属性来说属于食品加工行业，由于便捷性强被消费者所青睐，但这份好感能持续多久呢？”南京金陵饭店总经理周蕾在接受媒体采访时提醒，酒店在考虑是否增加这部分业务投入时，既要要有积极的预判，也要客观地评估。

的确，消费者对于预制菜的评价褒贬不一。艾媒咨询的一项调研数据显示，近七成消费者购买预制菜的目的是节省时间，其次是美味可口和体验尝鲜。但也有一部分消费者对预制菜的品质存疑，并表示在工作不忙的情况下还是愿意自己烹饪美食或者外

改变从管理入手

问题，而这三者又是相互关联的。激励机制对员工创新的积极性有直接影响，酒店的机制老旧就难以激发运营创新。比如在社会餐饮更加灵活的激励环境中，运营团队非常乐于求新，就菜单来讲，两周不换不在少数，而在酒店，很多是一至两年才更换一次菜单。

“社会餐饮最大的优势就是流动性，厨师可以把个人的优势、对职业的热情都融入菜品之中，且能让食客感受到这份用心，因此很容易出‘爆款’。而酒店的餐饮大部分做得中规中矩，不出错也难有新意。在凤悦酒店及度假村悦喜餐饮事业部总经理杨民看来，酒店餐饮的转型和发展需要解决两个核心问题：一是人的问题，酒店餐饮的厨师长、总厨和餐饮总监要

出堂食。因此，酒店能否推出与自己品牌调性相符，且美味又健康的预制菜，对其研发能力是一个不小的考验。事实上，现在已经有多个酒店集团采用和社会餐饮集团合作的方式研发推出预制菜，但目前来看，尚未有“爆款”出现。

“预制菜现在确实非常火，但火不代表就能够盈利。而且预制菜更适合开发C端消费者的市场还是B端餐饮企业市场，尚在验证阶段。”有业者向记者坦言。记者也注意到，现在酒店和社会餐饮或多或少也会在菜品制作中采用预制菜。酒店使用的预制菜有的是由酒店集团旗下食品公司生产，有的是直接采用供应链企业产品。那么，对于有条件的酒店来说，是否要继续扩大预制菜的产量，在自给自足的同时扩大销售范围？

新华联酒店管理有限公司总经理和程认为，社会连锁餐饮的部分菜品

代表兼副总经理魏丽芳认为，酒店和社会餐饮的双向选择，需要建立在对双方的品牌定位、价值观理念以及未来业态组合发展的充分认知与了解之上，包括相符的品牌定位、相投的品牌价值观与服务理念、相融的品牌业态组合。

打破传统思维、勇于尝试才能发现更广阔的市场。曾经酒店行业有一条不成文的规矩，高端酒店内的中餐一般以粤菜为主。但在发现消费者对川菜、云南菜、淮扬菜等地方菜系更感兴趣后，一些老牌酒店餐饮业者开放心态，进行了多元化的尝试。比如，主打粤菜的香格里拉酒店集团，就在旗下酒店推出了地方特色菜。“现在，在南京香格里拉大酒店的江南灶和上海浦东香格里拉大酒店的桂花楼都可以吃到正宗的淮扬菜，上海桂花楼的扁蟹盖和南京江南灶的烧肉让人啧啧叫绝。”听到该酒店集团的钻石会员关先生这番话，酒店只有与消费者双向奔赴才会有更大的拓展空间。

采用预制菜来保证口味、品质标准化是可行的，也能节省一定的人工成本。但高端酒店的中餐菜品，还是要有自己品牌的特色，讲究的是烟火气、锅气，目前来看，预制菜还达不到这类水准，也没有办法突出差异化。因此，预制菜在酒店只能占部分份额，不会成为主流产品。当然，把部分菜品转化成预制菜在酒店线上平台销售，已经成为很多酒店抓住大众市场的重要手段之一。

“预制菜更适合有限服务酒店的餐饮板块，既可以做外卖，也可以满足一部分店内住客的用餐需求，对于用餐速度要求高的会议酒店，也有一定适配性。高端度假酒店也可以在节假日为客人准备一份预制菜礼盒，成为其服务体验的加分项。”有酒店从业者认为，是否进一步开拓预制菜业务还是要因酒店而异。如果酒店有实力加入预制菜赛道，那它应该是平行于酒店餐饮之外的独立业务。因此，预制菜这个市场怎么做，酒店还需冷静判断。

很多酒店的行政总厨还必须得有西餐背景，但面对当下更细分的市场需求，这已经老套过时了，机构重组势在必行。“华住集团高端酒店餐饮业务副总裁何强说，从餐厅的动线设计到厨房设备的更新，再到厨房顾问、设计顾问等专业人才的聘用也需要对应市场变化重新考量。有的酒店集团已经成立了专门的餐饮管理公司对餐饮业务进行升级。

香格里拉酒店集团副总裁文志平提醒，酒店还需要改变资源配置，更好地优化投入产出比。这就要求酒店从设计之初就要做非常严谨的投入产出分析，每一个餐厅在更新改造时，也需要更多的时间做市场考评和投资回报分析，并且要考虑人力资源投入。

“酒店需要有挑战自我的勇气，有日复一日锤炼并优化餐饮的毅力，才能锻造出更多优质餐饮品牌。”一位业者如是说。

一直以来，高端酒店餐饮都是以佼佼者的姿态出现在餐饮行业。无论是着眼精品化、创意化的中餐产品，还是聚焦专业化进程的西餐产品，高端酒店餐饮都有不错的表现。然而，在过去的5至8年间，随着社会餐饮的规模化、多样化崛起，高端酒店餐饮遇到了强劲的对手。特别是在疫情的冲击下，整体上的“不好过”，让餐饮板块愈发成为高端酒店经营者眼中的“改革对象”和需要削减的“负担”。高端酒店餐饮是否还有机会找到新的破局之法，夺回往日的荣光？

高端酒店餐饮的优势主要表现在四个方面：一是拥有相对履历丰富、具有多元化思维和过硬技能的出品团队，二是有系统且严格的出品标准，三是有较为成熟的供应链体系，四是拥有较为成熟的服务理念。这四个方面的优势在10年前曾让很多社会餐饮企业望尘莫及。

但在最近的10年，赶超上来的社会餐饮企业却成为高端酒店的竞争者。在此过程中，利润率的降低、专业人才的稀缺使得很多酒店餐饮不得不依靠价格战来赢得市场，不得不以降低服务的细致度来弥补人力不足，也不得不更为保守的态度来面对消费者品味的变化和竞争者的挑战。久而久之，高端酒店餐饮的光环开始暗淡，优势逐渐减弱。

这正给了社会餐饮企业根据新时代消费者的需求和多变的市场形势打造自身优势的机会。于是，他们不断打通新的空间场景、不断丰富个性化服务、持续引入新科技应用，供应链建设也更加贴近市场，这些都是社会餐饮企业“弯道超车”的关键。

而此时疫情的暴发让高端酒店餐饮面临的局面更为复杂。为了生存，很多酒店不得不放下身段，加入做平民化餐饮甚至是快餐的队伍。微薄的利润也让很多高端酒店在餐饮成本控制方面的劣势显露无遗。这“进也不是，退也不是，停滞不前更不是”的复杂窘境，只能用三个字来感叹：“太难了。”

难归难，再多的慨叹也无益于化危为机。知名商业顾问刘润曾提出：在这百年不遇的大变局中，“创造性地降低成本”或用“创造更高的价值去解决更贵的问题”，大概率是企业突破困境的新趋势。这样的逻辑，或许也适用于高端酒店餐饮的改革。

在这两个方向上，一些酒店集团的尝试或值得借鉴，比如一炮走红的“金陵大肉包”。在2020年疫情刚刚暴发时，金陵饭店集团在众多餐饮企业停摆的情况下组织留守员工生产“金陵大肉包”，一方面实现自己在现金流方面的自救，另一方面也满足了非常情况下市民的需求。继金陵之后，很多高端酒店也学习这个模式制作自己的面点和特色餐食，甚至照搬“大肉包”项目，但大多数效仿者都没有达到“金陵大肉包”的“持续性效益”。

反思原因，不难发现，高端酒店如果利用自己原有的供应链体系制作产品，其食材成本必然高于社会餐饮竞争者，如果再算上厨师团队的人工成本，那又是一个得不偿失的局面。在此，跳出原有的酒店模式，创造性地降低成本就成了可行之法。比如支撑“金陵大肉包”获得持续成功的原因是金陵饭店集团旗下食品板块的子公司工厂化模式生产“金陵大肉包”，并与盒马生鲜合作推广。工厂化生产

实践中来

多余的要求

□ 陈文生

案例

某酒店总台接待员小连为邵先生办完退房手续，从身后取出一个礼品袋，对邵先生说：“这里有饼干和饮料，请您带着路上用。”

“你们酒店为客人考虑得真周到，非常感谢啊！”邵先生接过礼品袋笑着说。“这没什么。不过，可要记得给我们酒店一个好评价啊。”小连说完有点不好意思地笑了。

“好啊，我不能白拿你的礼品。”邵先生自嘲道，“我怎么就像是你们收买了似的。其实我对你们酒店各方面都很满意，本来就打算给好评的。”

临走，邵先生和小连互道再见。小连还不忘转身离去的邵先生补上一句：“记住给个好评价呀！”

一路上，“给个好评价”的声音一直在邵先生的耳边萦绕，对酒店的好感也减少了几分。

点评

上述案例中，宾客邵先生对该酒店的

探索高端酒店的社会化餐饮之路的

和联名合作所带来的规模效应让单个大肉包的成本大幅度降低，从而支撑着“金陵大肉包”以合理的价格和出众的品质满足消费者的需求，再加之金陵饭店的品牌效应，“金陵大肉包”很快成为南京甚至是更广泛范围内的特色产品。

另一个方向是提升产品价值。在这一点上，米其林餐厅的一些评定标准或许可以为高端酒店餐饮提供参考。餐饮界资深从业者陈亚琳介绍，获评米其林星级的餐厅需要具备以下优势：高品质的食材、厨师对味道和烹饪能力的驾驭能力、料理中所展现的餐饮个性、出品的稳定性、葡萄酒的配置、服务人员专业且富于魅力的服务。

试想如果用这6个共性标准来衡量目前酒店餐饮的“高端性”，能够达标的并不在多数。高端酒店餐饮之所以不能够像米其林餐厅一样创造足够的高端价值，其根本原因在于酒店缺乏应有的敏捷度。例如在一些稀缺和特有食材的获取方面，酒店供应链体系看上去“大而全”，却很难做出快速反应。纵使供应商能够拿到相应的食材，也会因为规模问题难以支撑大宗采购所带来的成本。更何况酒店管理团队和业主方针对一些新产品的开发是否能达成一致意见，也是一个未知数。

相反，专注一个个细分领域的社会餐饮企业，不仅动作快，并且在一定区域可以开很多家门店，从而在一个细分领域实现规模优势。对于社会餐饮企业这一方面的优势，一些酒店经营者也注意到了，并开始提出“把餐饮做小”的概念，也就是在酒店管理公司旗下成立专注于各类风味餐厅的餐饮管理公司。这样一来，高端酒店内的餐厅就变成了一个个开在酒店内的连锁餐饮门店，它们会以独立餐厅的视角去观察市场、服务客人，而非视自己为酒店内配套的“餐饮部”。如此，酒店餐饮的竞争力便会加强。

从一些高端酒店的实践经验来看，化整为零后，可以最大限度地提高餐饮板块对于市场变化的敏捷度。一个敏捷的小单元形成充满活力的“联盟”，从而尽可能地发挥规模效应。

在复杂的环境中，高端酒店走社会化餐饮之路，并不是一条在原有结构中的修正之路，而是一条重塑经营方式的“进化之路”。（谷安迪）