

初始投资大 运营成本高 餐食定价低

很多社区食堂撑不住了

本报记者 张赫 侯佳欣 张瀚允 韩金序



材新鲜，员工每天到市场直接采购；为适应老年人口味，菜品要求做到低盐低脂、软烂易嚼，同时避免鱼刺、碎骨等安全隐患，而这些细节都意味着更高的成本和更精细的管理。

北京市海淀区某社区食堂负责人也告诉记者，其所在食堂售卖的所有菜品均为现场烹制，店里还配备炒菜机器人、万能蒸烤箱等智能设备，人力和运营成本高昂。食堂初始投资达145万元，目前月均亏损3万至4万元。

“食材、房租、人力、水电等各项日常开支在不断上涨，而饭菜标价却因老年食堂的公益属性难以提高。”上述西城区社区食堂负责人还透露，在客流量不变的情况下，今年该店实际获得的补贴大幅减少，“过去月补贴额达三四万元，如今仅有两三千”。

记者了解到，在这家食堂，老人持养老助餐卡到店消费，可享受八折优惠。为鼓励老年食堂发展，民政部门给予企业相应补贴：老人首次在食堂刷卡就餐，该店可享受3元补贴，但单笔消费金额须满10元以上。

这名负责人说，老人普遍节俭，他们常遇到两位老人合点一份4元素菜、3元米饭，再加上免费的汤、粥，就这样解决一餐的情况。“两人消费7元，平均客单价3.5元，达不到补贴的条件。”她提到，还有老人会自带主食配汤就餐，“我们也都理解，不会跟老人去计较这些”。

如此一来，“来就餐的老人越多，亏损反而越大。”负责人无奈地说。

竞争力弱、客源少 公益性与经营性难兼顾

与上述食堂形成鲜明反差的，是正在流失客源的另一部分食堂。浙江省的一家社区食堂一直处于月均亏损一两万元的窘境，究其原因，其负责人介绍，因餐台位置有限，只能提供6荤6素，菜品少，每日客流仅百余人左右，其中老年人之外的客流约占三成，“尽管有政府补助，也无法填补优惠让利和各项成本支出。”

北京市通州区一家社区食堂倒闭后，负责人算了一笔“亏损账”：2024年初，他与小区物业合作开办助餐点，初期为吸引客流推出“8折优惠”，确实攒下了不少人气，但每月的固定支出却让他压力剧增——房租3500元、水电费2000元、3名员工工资1.2万元，合计每月支出超2万元；而助餐点每天的营收不到2000元，即便加上街道每月的补贴，每月仍亏损3000多元。“撑了不到半年，实在扛不住了。”

一头是服务老年人的美好愿景，一头是客源不足的现实困境。据武汉大学社会学院教授、武汉大学中国乡村治理研究中心研究员王德福进行的一项调研：苏州老年助餐服务理论供客量12万人，日均实际服务量仅2.4万人；在无锡宜兴，助餐服务中心（点）日均服务人数约3100人，仅占

全体老人的1.22%；2023年山东青岛985处助餐机构服务老年人95万人次，平均每处每天仅服务3人次。

“社区食堂开设初衷是解决老年人就餐问题，因此又叫老年食堂、幸福食堂，其运营成本依赖政府补贴和市场经营，兼具公益性与经营性双重属性。”王德福分析，不少社区食堂难以为继，原因在于公益性覆盖范围过广，成本高昂；市场化经营方面又相比周边小型餐饮店面缺乏竞争力，最终导致经营收益难以覆盖公益性支出和运营成本，无法实现良性循环。

中国社会科学院经济研究所研究员、中国社会科学院大学教授王震也告诉记者，社区食堂虽然有一定的公益属性，但作为市场化经营主体，仍需遵循市场优胜劣汰的基本法则。部分社区食堂走向倒闭，这反映出，当下部分社区食堂在服务供给与居民实际需求间存在脱节。

比如，餐品在口味创新、品质把控上逊色于其他餐饮渠道，或是未能精准匹配老年群体对便捷、营养的核心饮食需求，最终因丧失竞争力而被市场淘汰。这种市场筛选过程，恰恰反映了社区食堂作为“半公益社会型企业”在公益属性与商业可持续性之间寻求平衡的现实挑战。

转思路、齐发力 让社区食堂开得久、开得好

健康时报记者调研发现，从运营模式来看，老年食堂目前主要有三种运营模式：

一、按照“政府引导、市场主导、经营自主”的理念，实行“市场主体+社区食堂”，引进餐饮企业租赁或利用自有门面，开展助餐服务。

二、按照“1+X+N”的模式，实行“中心带站联点”助餐服务，依托1个养老服务中心中央厨房，在X个社区养老服务站设立老年食堂，并在有条件的小区拓展设立N个助餐服务点，形成15分钟养老助餐服务网络。

三、按照“政府建设、机构运营、资源整合”原则，实行“公建民营”助餐服务，即利用社区养老服务站场地资源，由第三方企业因地制宜，开展助餐服务。

面对运营压力，一些社区食堂已经开始积极探索创新路径。“光做老年餐不行，我们也开始尝试同步开展社会餐饮，用这一部分的资金补贴老年餐。”一名社区餐厅负责人说。在北京，不少门店通过吸引周边的中青年居民、务工人员前来就餐消费，以社会餐饮收益补贴老年餐；有的与社区养老驿站合作，为失能老人、失独老人提供送餐服务。

不过，专家提醒，大办社区食堂这事儿，也要慎重为好，“摊子”不宜铺得太大。

在王德福看来，真正有助餐需求的，应该是极少数特殊群体，即在家里做不了饭、需要送餐上门的老人。这一类助餐服务一定要通过建食堂的方式解决吗？王德福认为，并不一定。对于真正有助餐需求的极少数特



9月，一位老人在北京市西城区一家社区食堂内就餐。 侯佳欣摄

殊群体，可以通过向社区周边既有小餐饮经营者购买送餐服务，或者更简单点，直接向特定群体发放合理助餐补贴。这些方式比新建社区食堂、引入第三方经营，方式更简单、更灵活，操作成本也更低。

“建设社区食堂要把好钢用在刀刃上，使政府补贴牵住‘牛鼻子’，不再‘铺摊子’。”王震说，“要让社区食堂摆脱‘开业易、维持难’的困局，实现可持续运营，需从政策与市场两端协同发力，探索出一条公益性与市场化有机结合的路径。”

在王震看来，想要解决这一问题，关键在于打破壁垒。

精准定位目标群体。要在市场化竞争中找准自身定位，可以在菜品种类和定价策略上做更精细化、阶梯式的区分，再配备送餐+送菜服务一体化等，从而更灵活地适配社区需求。此外，办好社区食堂，需先从刚需群体出发，以生活自理能力、经济承受能力等指标为依据，将助餐福利精准地向困难群体倾斜。

跳出低价竞争模式。有些社区食堂也过分依赖政府补贴，缺乏市场化运营机制，长期打低价牌，在菜品质量提升和花样翻新上，供给不足。社区食堂的可持续发展，终究要回归“卫生、营养、口味”的核心竞争力。经营者则需要跳出“低价竞争”陷阱，这样才能让社区食堂真正成为破解老年助餐难题的民生纽带。

依据实际调整规划。不少地方简单追求助餐场所覆盖率，任务指标层层下达至基层，很容易僵化。地方政府应结合辖区情况灵活科学匹配，社区食堂也应提高主观创新性。政府层面需通过简化审批、减免税费等方式做兜底，也要建立涵盖准入、监管、售后的全链条规则。

小小社区食堂，方寸空间承载的不仅是三餐烟火，更是中国式养老的温情答卷。社区食堂的运营困境犹如多棱镜，既映照出公共服务在老龄化社会中的精细化管理挑战，也凸显着民生温度与商业可持续的微妙平衡——既要让老人捧稳手中那碗暖心餐食，也要为经营者卸下账本上的千钧重担。

这场“舌尖长征”，需要施策者的望远镜、经营者的刻度尺，更需要“老吾老”这份文明契约的全民背书。

题图为AI生成



阅读提要

一头是服务老年人的美好愿景，一头是客源不足的现实困境。据武汉大学社会学院教授、武汉大学中国乡村治理研究中心研究员王德福进行的一项调研：苏州老年助餐服务理论供客量12万人，日均实际服务量仅2.4万人；在无锡宜兴，助餐服务中心（点）日均服务人数约3100人，仅占全体老人的1.22%；2023年山东青岛985处助餐机构服务老年人95万人次，平均每处每天仅服务3人次。

青椒土豆片4元、鸡蛋羹5元、麻婆豆腐8元……11点刚过，北京市西城区新街口街道的父母食堂内已是饭菜飘香。价格亲民的窗口前，老人们有序排起长队，十几张餐桌渐渐坐满。

这般温馨场景，如今在全国多地的老年食堂中已成为常态。作为应对老龄化、便利老年人就餐的民生工程，自2022年住建部、民政部推动“完整社区”建设试点以来，社区食堂如雨后春笋般涌现。据统计，2023年全国新注册社区食堂超1700家。

然而，繁荣背后，社区食堂的运营困境正在凸显。健康时报记者走访多地调研发现，社区食堂普遍面临成本高昂、补贴减少的压力，并存在定位失准、“福利泛化”等问题，运营和服务效果并不理想。国家统计局北京调查总队曾对40家老年餐桌机构开展典型调研，结果显示，55%的食堂经营机构餐费价格难以与成本同步，亏损缺口有加大趋势。

一边是老年人对“一顿热乎饭”的迫切需求，一边是社区食堂难以维系的经营困境，这道关乎老年人日常就餐的民生难题，该如何破解？

成本高、价格低 不少社区食堂难以为继

家住北京市西城区的89岁老人杨淑（化名）是街道社区食堂的常客。两年来，她几乎每天中午都会从一公里外的家中步行至此用餐。老人的餐盘里盛着冬瓜炖火腿、米饭、烙饼和一碗免费蛋花汤。“价格很实惠，干净又卫生，蛮好！”

“老年人就餐最关注健康和经济实惠，但满足这些需求并不容易。”上述社区食堂负责人透露，为保障食