人民日报海外版
2018年10月19日 星期五
责编：王 萌 邮箱：rmrbzgpp@163.com

中餐，敢闯敢试走天下

本报记者 王 萌

高颜值的菜品、有情调的环境、新鲜的用餐体验，如今，许多餐厅大胆创意，推出系列新中餐品牌。各类新派中餐创意十足、亮点频现。它们或推出创意菜品，或创新经营模式，或融合中西方烹饪技巧，形成了一批新兴中餐品牌。

中餐要如何创新发展？中餐企业如何拓展经营？中餐如何走向海外？本报记者采访了业内专家和企业，探讨“中餐”发展之道。

坚持传统还是求新求变

爆浆蛋糕、肉松小贝、泡面小食堂……这些网红美食吸引了大批年轻人排队购买，也带火了不少餐厅。如今，网红餐厅已站在餐饮业的风口之上，几乎每隔一段时间都会有新的网红餐厅诞生，它们或新或奇，让消费者“魂牵梦萦”。

虽是“一炮走红”，但许多网红餐厅很快便消失在我们的视野中——

“黄太吉”，一家定位为打造新式中国快餐的餐饮公司，4年时间多次融资，估值高达12亿元，被称为“互联网餐饮鼻祖”。然而，终因难吃、高价被消费者诟病，现已经关闭半数门店；

“雕爷牛腩”，曾玩转互联网营销，天价配方、明星造势、资源嫁接，一度让传统餐饮业感到危机，但当前期营销热度退散，也难逃“难吃”“价格贵”的诟病；

曾经需要排队长达两三个小时的“网红”喜茶，现在长队已经“消失”，再无曾经“盛况”……

这也侧面反映出中国餐饮行业的特点：门槛较低、换手率较高、竞争激烈。据中国烹饪协会会长姜俊贤介绍，总体来看，中国餐饮企业新店一年内的倒闭率在30%-50%，处在“小、散、粗”的水平，单体规模小、产业化集中度低、发展方式较为粗放。同时，中国餐饮行业增速基本保持在10%左右，发展潜力不可小觑，预计到2020年，餐饮行业市场规模将达到5万亿元左右，成为世界餐饮第一大国。

一面是高淘汰率，一面是巨大的增长空间，餐饮企业是要坚持传统经营，还是要求新求变？一些餐饮企业立足主业，创新经营模式，产生良好的效果——

吃火锅不再热火朝天、众声喧哗，而是“喝着奶茶吃火锅”，美味又休闲。2016年，呷哺呷哺推出高端餐饮品牌“湊湊”，创新推出“火锅+茶饮”的复合业态，广受市场关注。湊湊CEO张振纬对记者介绍，目前，其茶饮部分盈利可以消化掉店面经营的大部分成本，多业态经营让其更有竞争力。

呷哺呷哺从快餐转到休闲餐，一直在注重顾客体验。据张振纬介绍，湊湊的店面由国内知名设计师打造，仅桌子、餐具模型就打造了19套方案，从中挑选出2套采用，为的就是给顾客提供更舒适的用餐体验。

“我们既要承认、接受网红餐厅的创新精神，也要注意到，不管怎么创新，最终都要归结到产品的质量和服务。对餐饮行业而言，就是好吃、卫生。离开质量，只能昙花一现。网红餐厅能回归到产品质量上，就能成功。”姜俊贤说。

专注餐饮还是尝试拓展

今年3月，位于上海万象城的西贝“杂粮小铺”，换上了新的门头——“超级肉夹馍”。这是西贝推出的最新模式，不到20天就完成落地。

可以说，西贝是中国餐饮界最勇于尝试的企业。5年间，西贝4次改名，终成“西贝莜面村”。从“麦香村”到“杂粮小铺”，从“精品厨房”到“超级肉夹馍”，西贝从未停止对新形式的探索。“我们是一家一直不断折腾的企业。”内蒙古西贝餐饮集团有限公司副总裁楚学友直言道，西贝“还在青春期，没有定型”。

西贝的折腾始终没离开餐饮。不管是中式正餐还是连锁快餐，对西贝而言，“好吃”是核心战略。“不管做什么，我们都会回归餐厅的本质，把饭做好吃了，让顾客吃得满意。”楚学友说，地产、金融等行业，西贝都“不擅长，兴趣点也不在那里。”

如果说西贝是对餐饮的专注，那么像海底捞、呷哺呷哺，则开始了对产业链上下游的拓展。近年来，呷哺呷哺建设食品生产基地、成立食品公司闯入零售市场、创立定位中高端人群的湊湊火锅，在产业链上下游不断拓展。

在张振纬看来，在原有的基础上，整合资源，把产业链延伸拓展到自己最熟悉的领域，是对品牌和企业资源的延展。

不管是专注餐饮主业，还是在产业链上下游拓展，对依靠单品、爆款打天下的餐饮品牌，核心产品的供应链始终是决定公司成败的关键所在。而诸如海底捞、西贝、呷哺呷哺、真功夫、新辣道等这些知名餐饮公司，他们都是依靠强大的供应链来实现快速扩展和连锁经营的。比如，西贝通过3个配送中心，所有原材料由总部统一采购，既能降低经营风险，还能统一管理品质。

姜俊贤认为，餐饮的产业链是最长的。从最前端的农田、海边，到销售、物流、餐饮企业再加工，再到餐饮服务，需要精细的社会分工。餐饮产业链拓展过长，会增加企业管理难度和经营风险。餐饮业的发展需要通过社会分工，实现供应链的精准配合。

扎根本土还是放眼海外

在美国洛杉矶环球影城旁，一抬头看到大写的中文餐厅招牌“眉州东坡”；在加拿大温哥华，可以吃到“当地特色品牌”小肥羊火锅……中餐正以意想不到的速度向海外市场扩张，在安抚海外游子思乡之情的同时，也向西方吃货们输出新的“食尚”。据调查，中餐是当今中国在世界上最具代表性的文化要素。网络上，“中国菜能有多好吃”是大家热衷探讨的热门问题之一。

那么，中餐厅在海外发展情况如何？是否如网络上的中国美食那般火爆？

姜俊贤表示，世界对中餐的欢迎程度很高，几乎哪儿有中国人哪儿就有中餐厅，但是中餐厅水平不高，多是海外华侨华人谋生的手段，少数中餐品牌在海外开店经营，但是也只处在“能够维持”的状态。

改革开放以来，中餐海外开店经历了多次热潮，从上世纪90年代，全聚德等中餐企业集中出海，到2000年后小肥羊、眉州东坡、海底捞等餐饮企业“海外淘金”，现如今，中餐企业不少选择和当地公司合作的形式，扩张已经更加谨慎。可以说，对中餐企业而言，走向海外并不是一件“高性价比”的事情——高投资成本、法律风险、陌生的市场环境、文化冲突、厨师外派困难，让许多中餐厅望而却步。这也是中国自身缺乏跨国大型餐饮品牌的原因之一。

然而不可否认的是，中餐在海外既有广阔的市场，也有较高的认知度。中餐到海外发展，依然是中餐企业发展的目标和方向。

“每一个国家、每一个地方的餐饮都有其生存之道，我们要从结构、模式、消费方式方面，适应当地的经营环境。”张振纬表示，未来几年，湊湊主要还是扩张，包括国内与国际化。如今已经做国外拓展的规划，海外拓展将会是其未来发展的重点方向。

中餐延绵数千年，形成传统“八大菜系”，各具特色。不管时代如何变迁，不管是在国内还是海外，中餐的发展要靠坚守“色香味意形”，更要靠创新注入新活力。

▲ 2017年，喜茶风靡一时。图为顾客在北京三里屯一家喜茶餐厅排队购买喜茶。（图片源自网络）

▶ 5月25日，第五届北京大兴西瓜创意美食大赛开幕，图为厨师制作的精美菜品。 郭俊锋摄（人民视觉）

▼ 6月27日，食客们在位于美国纽约的“倾城”中餐厅享用晚餐。 林比邻摄（新华社发）

守正创新是中国餐饮基因

韩维正

中餐的历史，几乎与中华文明本身的历史一样悠久绵长。广袤的土地、多样的水土、丰富的资源，酝酿出无数独具特色的中华美食。几乎每个中国人，都有一道日思夜想的家乡菜；几乎每一次旅途，分享彼此的家乡美食都是大家乐此不疲的环节。

然而，中餐并非一成不变，在历史的长河中，守正创新始终是中国餐饮的基因。据资料记载，到唐宋时，南食、北食已各自形成体系。到南宋时期，南甜北咸的格局业已形成。发展到清代初期，鲁菜、川菜、粤菜、苏菜，成为当时最有影响的地方菜，被称作“四大菜系”。而到清末时，浙菜、闽菜、湘菜、徽菜四大新地方菜系也分化形成，“八大菜系”共同构成了中国餐饮的基础。

从晚清民国到新中国成立后，中华文明经历了从农业文明向工业文明的转型，中国餐饮也随之迎来了一波全新的发展。烹饪工具的进步、铁道交通的发展等因素，催生了许多全新的特色餐品，塑造了中国人全新的饮食习惯。

比如我们今天非常熟悉的武汉热干面，就是20世纪30年代的发明；郑州的特色食品河南烩面，则是1956年左右发明的。这些“新饮食”的共同特点，就是都诞生在近代铁路枢纽城市。对于20世纪的中国，铁路是主要的交通方式，铁路能够带来现代社会和流动人口，所以铁路枢纽最容易诞生符合现代人口味的美食。与热干面、烩面类似，柳州螺蛳粉、德州扒鸡、河南道口烧鸡这些耳熟能详的“名吃”，也是中国铁路时代诞生的食品。

到了20世纪80、90年代，中国迎来了公路建设的大发展。中国餐饮也随着中国进入公路时代而体现出了新特征，那就是新菜品中蔬菜比例的提高。铁路只能沿着固定的线路走，没法及时搜集分散生产的蔬菜，而公路恰好能弥补这一不足。因此这一时段就出现了以新疆大盘鸡为代表的新美食，在传统的面与鸡肉之外，又添加了青椒、土豆、洋葱、辣椒等更多样的元素。

最关键的是，人总是要先吃饱再谈口味的。随着改革开放解决了中国人“填饱肚子”的基本需求，让中国人民逐渐富裕起来，对美食的品鉴和消费才真正开始“飞入寻常百姓家”。

这一过程中，中国餐饮一度出现了两极分化的现象：要么是高档的“鲍参翅肚”海鲜大酒楼，要么是有某门“绝活儿”的深巷小馆，处于中等位置的家常炒菜馆则并不突出。然而，随着中国中产阶级的崛起以及反“四风”建设的推进，中国餐饮出现了“两头向中间集中”的趋势。高档饭店纷纷推出亲民产品，深巷小馆也开始向精品店转型。中国餐饮开始懂得“得中产阶级者得天下”的道理。

而这一餐饮转型的背后，既有中产阶级消费观念的变化，也有互联网产业思维的影响。相比传统消费者追求“物美价廉”的高性价比产品，互联网时代的中产消费者更接受优质高价的商业逻辑。从原先只在意食品的口味，发展到服务、口味、环境的综合评比。正是在这一背景下，诞生了诸如海底捞、西贝莜面村、外婆家、牛三哥等一大批新兴餐饮企业。他们以传统的可口菜品为基础，在服务、口味、环境上大胆创新，创造出了既有地方特色、又符合主流消费人群消费偏好的新餐饮业态。

当然，中国餐饮市场在业态、质量、地域平衡方面还存在着许多问题。整个餐饮产业链发展不够完善，缺少享誉全球的餐饮品牌企业。不过，想必每个中国人都曾闪过一种念头：如果把只有在自己家乡才能吃到的特色小吃，开到北上广深等大城市来，绝对能大受欢迎。这至少说明，我们的餐饮行业还有许多可以发掘的空间。也许，我们与下一代美食之间，只差再动点脑子的距离。

品牌论

观点

中餐走出去 没那么简单

要走出去，更要“站得住脚”

目前，海外中餐厅水平普遍不高，且由于厨师等员工外派困难，导致海外中餐的技术力量匮乏，没有好厨师，何谈好中餐？

近年来，一些国内发展比较好的餐饮企业也开始尝试去海外投资。比如全聚德、眉州东坡、大董等，总体来说还不错，但成功率不高。对中国餐饮企业而言，少量的海外尝试是可行的，但是能够站得住脚却比较难。

餐饮是文化的重要载体，中餐走出去，对弘扬中华文化非常重要，既要协会搭建平台，通过提供培训、标准化食材、设备等方式支持海外中餐企业发展，也需要国家层面的支持，从海外发展战略的角度对待。

——**姜俊贤** 中国烹饪协会会长

要从生意的角度去思考

海外与中国饮食习惯不同，中餐可以走出去，但是让另一个民族接受你的饮食习惯，是一个过程。如何把海外中餐厅变成长期稳定的品牌，需要思考。把餐厅开到海外去，能够做到让外国人吃，而不是只有华人吃，那才是成功的。

另一方面讲，中国近14亿人口是巨大的市场，在中国做餐饮，看起来是国内企业，但是做好一两个省都很不容易。

对企业而言，走出去既要考虑业务需求，也要考虑盈利能力。走出去是件好事，但是如何走出去，要从生意的角度去思考。实事求是地讲，“走出去”确实有需求，但也是跨文化的挑战，这得试。

——**楚学友** 内蒙古西贝餐饮集团有限公司副总裁

（本报记者**王 萌** 采访整理）