

# 经营遇冷，餐饮业“小店吃大店”？

■中国城市报记者 方紫薇

“大店关店潮，小店开店潮”成为当前我国餐饮行业的一个显著趋势。

相关数据显示，2021年开业的餐饮门店中，面积在400平方米以上的大店开店数量仅占约7%。艾瑞咨询与客如云联合发布的《2022年中国餐饮经营参数蓝皮书》显示，餐饮行业景气指数提升，“小而美”门店经营状况向好，小店连锁业态成为城市复苏主力。

为什么出现这样的新趋势？餐饮业未来又该往何处走？

## 大店不“香”了？ 小型连锁门店更受欢迎

民以食为天。艾媒网《2022年中国餐饮行业发展现状及市场调研分析报告》显示，2021年中国餐饮行业规模为46895亿元，同比增长18.6%，预计2025年市场规模达55635亿元。

实际上，受新冠肺炎疫情反复影响，餐饮大店的日子并不好过。“行业不景气，租金与运营成本高的大店首当其冲，目前存在较为严重的人员流失现象。”一位连锁餐饮大店职业经理人告诉中国城市报记者。

大店为什么不“香”了？“从外部看，存在疫情反复、行业竞争加剧、主力消费群体的需求被抑制等原因；从内部分析，大店的管理成本较高，大店业态始终处于承压位。”北京科技大学管理学院教授何维达对中国城市报记者说。

对于餐饮品牌来讲，门店租金是运营的一项固定成本；且除人工成本外，其他成本相对稳定。租赁成本的增加挤占了利润空间，增加了运营难度。据仲量联行统计，餐饮品牌在北京市场所负担的租金为同品牌位于二线城市门店的2—3倍。

与大店的艰难相比，“小而美”的连锁门店正在成为资本黑马。

餐宝典(NCBD)《2021—2022年中国餐饮行业投融资报告》显示，2021年我国餐饮行业发生融资事件超240起，全年已披露金额超300亿元。中国城市报记者查询相关案例后发现，高光融资多发生在小门店、小餐饮中，茶饮和快餐更受欢迎。

小型连锁门店“开店潮”随之来临。根据仲量联行对北京2021年餐饮品牌开店面积的统计，面积在200平方米

以下的餐饮门店扩张数量在2021年开业餐饮门店中占比超过84%，成为餐饮业态的主力需求。在小面积的餐饮门店中，面积在100平方米以下的餐饮门店占比达40%，需求主要来源于咖啡及茶饮品类的扩张。需求面积为100—200平方米的餐厅类品牌开店数量占总体的44%，主要需求

菜品。”赖阳分析，餐饮业的品类将不再泛化，而是越来越细分，这才是小店比大店更“香”的背后逻辑。

## 数字化转型加速 大店探寻新的增长点

“最近北京堂食暂停，我喜欢的连锁泰餐店刚刚开通

的卡片。”我先前去一家大型门店用餐时，店员还告诉我，只要注册会员、加了店内的粉丝群，就可以获得一份赠送菜品。”付女士说。

对此类现象，何维达如是判断：“疫情其实加速了大店的数字化转型。”

“大店有些餐品更适合堂食而非外卖。我们虽然正在

## 大店不会消亡 餐饮业赛道将更加细分

小店业态扩张，不代表市场不需要大店。

实际上，当品牌需要发力高端化市场时，开大型旗舰店也是提高品牌势能的重要方式之一。“餐企乐于开大型旗舰店展示自身品牌的实力与文化，以独特亮眼的设计与菜品吸引顾客，打造网红地标或是老字号矩阵。但从整体上看，餐企更多以开中小型的店铺为主，大规模地开旗舰店并不明智。”赖阳认为，餐企进行“大型旗舰店+中小型精品店”的布局，在发展战略上更为合理。

“既要有颜值也要有盈利，面子里子都要抓。”相关业内人士表示，大型旗舰店贩卖概念，小门店则会更多地承担盈利任务。

中国城市报记者了解到，广东深圳的奈雪梦工厂设计了15个体验模块，囊括了欧包、茶饮、牛排、雪糕、精酿等产品，可以让消费者获得一站式体验；上海的星巴克烘焙工坊则设立了十大体验区域，也吸引无数年轻人前来打卡。

短期来看，餐饮企业为了度过眼下面临的“寒冬”，需要拓宽渠道，提高营收。收缩或扩张，追求的都是盈利。“餐饮企业、老字号正在多层次触及消费者的需求，不局限于线下堂食一条盈利途径，而是开辟多种营收渠道，抓住新的风口，在外卖、团餐、预制菜等领域积极布局。”何维达说。

中国城市报记者注意到，近期北京暂停堂食后，各大餐饮企业开始积极增加团餐业务，并通过社群集单、小程序等方式拓展外卖渠道，海底捞、龙人居、鱼你在一起等餐企营业额都有所恢复。龙人居称，有部分门店营收已恢复至平时的60%以上。

值得注意的是，面对“小店吃大店”的局面，许多品牌已经渐渐开始改变“大酒楼思维”，发力细分市场，打造自身的“护城河”。根据消费者就餐关注要素调研，当前消费者在选择餐厅时最关注的前三大要素是菜品口味、餐厅性价比和内部就餐环境。菜品口味这个要素的占比达71.7%。

“从长期来看，面临餐饮业加剧的竞争，餐饮业的‘护城河’是菜品口味，堂食带来的餐饮享受与社交价值依旧是刚需，这是难以被外卖业态完全取代的。”赖阳表示，高端外卖套餐、预制菜等始终只是营收补充，疫情防控形势好转后，品牌大店的重心还是会回归堂食。“谁能让餐饮味道更好、性价比更高，谁就会赢得顾客的青睐。”



5月12日，北京市朝阳区望京街道一家餐饮店在店铺门口为顾客提供餐食自提外卖服务。按北京市新冠肺炎疫情防控要求，全市餐饮业已执行“暂停堂食”的措施。

中新社记者 侯宇摄

来源为休闲简餐类品牌。

为什么“小而美”的连锁餐饮业态越来越受欢迎？

“小型化是餐饮业的根本性变化，并不只是因为疫情而临时转向。”北京国际商贸中心研究基地首席专家赖阳告诉中国城市报记者，实际上，餐饮业一直以来都有放弃高占地面积的“大而全”门店，转做“小而美”中小型精品门店的呼声。

“在连锁化浪潮中，小店规模小、体量小，扩张速度远比大店快得多，大店变小或将成为大势所趋。”何维达也持有类似的观点。

坪效高优势成为餐饮品牌的盈利密码。仲量联行华北区研究部董事纪明表示，咖啡及茶饮品牌客流量大，热门品牌坪效范围在120—200元/平方米/天，为餐饮品类中最高。

“小型连锁门店兴起背后是居民的消费升级。顾客聚会的规模正在变小，用餐场景从大规模的商务宴请或家庭聚会到三四个朋友或个人用餐成为常态。这种情况下，菜品设计体系也在发生改变，菜单越来越精简，不再是‘大而全’，而是留下高人气的主打

了线上外卖，推出咖喱单人套餐。一份这样的套餐内含小份咖喱、蔬菜、零食与米饭，价格在50元左右，体验很好。”北京白领柳女士称，大店套餐的价格虽然高于普通快餐，但是比同店单品便宜，还有折扣与红包，最重要的是可以吃一人份尝鲜。

外卖对餐饮业而言越来越重要。艾媒咨询数据显示，截至2021年底，中国餐饮行业外卖用户规模达5.4亿人，外卖收入的占比增长到餐饮总收入的21.4%。

近日，中国城市报记者在午餐时间走访了北京市朝阳区的几家商场，发现占地面积较小的茶饮店、小吃店、快餐店前，外卖小哥络绎不绝；同一时段，商场内占地面积较大的餐饮店门前却流量不大。打开外卖平台，中国城市报记者发现附近一些主做堂食的大店开始试水外卖，平台门店标有“新店”标签，并有相关套餐推荐。

值得注意的是，许多餐饮品牌早已尝试将平台公域流量导为私域流量，以此获得忠实、稳定的客户群。北京居民付女士就经常从外卖袋中发现印有联系方式与群二维码

积极向外卖发力，但这并无法替代堂食。”上述连锁餐饮大店职业经理人表达出了顾虑，“大店口味更好，但品质要求与运营成本高，所以客单价较高。经常点外卖的顾客往往倾向于售价低的快餐类食品。成本降不下来，就很难与有价格优势的小店比拼单量，我们引以为傲的品牌优势便找不到发力点。”

大店遭遇的尴尬处境，本质上是餐饮消费格局正在改变。有专家认为，消费者不再追求大店蓬荜生辉的气派，反而青睐于方便、快捷、性价比高的小店，餐饮逐渐零售化。在这种趋势中，大店开始变小，小店开始升级。

“目前餐饮业出现‘正餐快餐化’趋势，有些连锁店面实行标准化管理——菜品在中央厨房被统一加工，到了门店被简单还原，以此保证每道菜的品不会因为厨师水平不同出现过大偏差。这类店铺转型外卖并不困难，外卖在其营收中占比也不低。”赖阳说，但是一些大店的核心竞争力是大师级厨艺，从菜品原料、加工、摆盘都有其独特价值，主要针对的是高端化人群，显然是不适合外卖的。