

新旧交替，餐饮业走到十字路口

“新物种”餐厅来了

餐饮业是一个古老的行业，但同时也是对时代潮流最敏感的行业，当新技术、新模式与餐厅重新排列组合后，这些“新物种”餐厅也许会是明天的常态。

■本报记者 徐晶卉



01

“新物种”原本是生物学的一个专业词汇，指的是那些发生基因突变而诞生的新型生物。2017年，马云把“新物种”这个词带入商业领域，彼时所指的是不像超市、不像餐厅、也不像外卖的盒马鲜生。2017年，牛刀小试的盒马鲜生一炮打响，顺带着“新物种”这个词也在互联网、零售业、餐饮业中流行开来。

在时下的上海街头，各式各样的“新物种”餐厅正慢慢浮现身影，有些已经“收割”了红利，有些还在一点点“养成”。这股“基因突变”的潮流对整个行业的影响，可以说是速度惊人。面对时时“搞搞新意思”的“新物种”，无论是餐饮业的资深老法师，还是刚刚打响名头的“90后”玩家，都是既兴奋、又迷茫担忧……

兴奋，是因为“新物种”的出现，让从业者瞬间“脑洞大开”，在传统的餐厅经营中融入跨界、共享、高科技元素……吃饭这件事，原来还能这样玩！餐饮业的“赛道”，从来没有像现在这样宽；迷茫和担忧的是，因为“赛道”拓宽，阿里巴巴和腾讯这样的巨头们也趁势一拥而上，巨无霸们有资金、有技术、有客源，资本推波助澜下，“新物种”一旦落地生根，餐饮这个竞争激烈的行业，以后还怎么玩下去？创新、技术、营销、体验、服务……当这些元素像基因一样被重新“组装”，餐饮业再次走到了新旧交替的十字路口。

共享餐厅 只做自己最擅长的事

开一个餐厅，但是里面没有厨房，那么它还算一家餐厅吗？这个脑洞大开的尝试最新在上海试水了。

试水地点，在打浦桥日月光中心，试水者是一家名为“美味不用等”的互联网企业。开店之前，这家企业还未进入过线下。因为“前无古人”，食药监局还通过反复论证后，才下发了“共享餐厅”的食品经营许可证。

没有厨房，菜从何来？从日月光中心的各个商铺里“外卖”而来。消费者的体验没有改变，进门扫码下单，9家商场内店铺的部分菜单和共享餐厅内的饮料小吃组成了新的菜单。但后台流程变了，餐品经由门店现场采购，服务员变成了“外卖小哥”，他们将菜品放入避震、智能温控的“小灰箱”中运输过来，送到桌边。

开设共享餐厅的初衷，是为了解决热门餐厅等位排队的痛点。

“美味不用等”的核心竞争力，是解决排队这个痛点。餐厅项目负责人李轩说，公司通过对全上海热门餐厅的排队数据进行分析，发现了其中的商机——“热门餐厅排队是典型的潮汐式，就餐高峰期，餐厅门口常排起长龙，号码过百，动不动要等一个钟头。等位时间久，并非后厨的处理效率跟不上，而是绝大多数的热门餐厅，热门餐厅的顾客流失率一般在20%左右。如何把这20%的客人留下来？”“美味不用等”做的就是分流“潮汐式拥堵”这件事。我们的餐厅引入了共享经济理念，日月光内这九家餐厅菜单上的大多数菜品，对我们餐厅的客人都开放“跨界共享”。这些餐厅的风格口味五花八门，川菜、粤菜、本帮菜和烧烤都有，客人可以只盯着心仪的一家餐厅点菜，也可以对九份菜单做任意搭配，组成“四不像”的一顿饭，也非常有趣。

上海有“美味不用等”，北京则有人气更加火爆的“育膳房”。和“美味不用等”不同，开在三里屯一幢旧厂房内的“育膳房”，看上去既像一个现

代化的食品市场，又像是一家升级版“大食代”，仔细观察下来，又好像是一处餐饮版的“共享办公”空间……“育膳房”创始人王盛林的确有“众创基因”——他同时是“北京创客空间”的创始人。王盛林表示，创办“育膳房”，是为了扶持、孵化一些小微餐饮企业，让有想法、但却缺少资金和经营餐厅经验的年轻人实现美食梦想。这里同样分工明确，厨房和外场的日常运营都由专业团队打理，创业者们

有特殊饮食禁忌的群体，也能在外面吃到自己想吃的食物，而不用像他以前那样，在餐厅点菜时只有很可怜的几种选择……

跨界餐厅 寻求“餐厅+”的无限可能

7月下旬，盒马鲜生创始人侯毅在荷兰出差，特地去了一次鹿特丹的最美菜场 Markthal。这个菜场如今在鹿特丹



02



03



04



05

只需要把精力放在食物本身上。目前，“育膳房”已经有30个美食和生活方式创业项目在运营，除了各种常规的餐厅、咖啡馆、酒吧，还有素食餐厅、有机食品专卖店和非常小众冷门的食材店。创业者Jay（化名）在育膳房里经营着一家专卖手工奶昔和无麸质面包的食材店，根据Jay的自述，他本人是一个乳糖不耐症患者，所以所售卖的这些食物大部分不含麸质或者乳糖。他说，开这家店的目的，就是为了

是个地标，侯毅认为，这里的餐饮服务完全可以组成一个完整的市场，对阿里未来做社区 Mall 参考价值很大。

当然，很少有人知道，鹿特丹最美菜场的设计师，后来也为盒马鲜生星岛店量身打造了“老克勒”风格店，两家店在理念上也有异曲同工之妙。事实上，世界范围内对于餐厅的跨界探索从来没有停止，比如意大利米兰有家名为 Eataly 的超市，被认为是“超市+餐厅”的鼻祖，最近它家打造了一个占地10万平方米的超级“农场+餐饮+购物”主题公园，取名 FICO，开业不久，已经成为了全球各地美食爱好者心中的新“圣地”。

在中国，跨界餐厅连带着“新物种”这个词，都是由盒马鲜生带火的。2016年1月，盒马鲜生首家门店上海浦东金桥店悄然开业，最先将商超、餐厅业态融合在一起，一年半之后实现单店盈利。去年开始，盒马鲜生在全国各地开始复制自己的店铺，并且在复制过程中找寻再度“变异”的可能，比如它中国独特的外卖业态成功接入，它尝试过做白领午餐、无人店铺，还开了机器人餐厅，寻求

“餐厅+”的各种可能。

“商超+餐厅”融合模式的红火，打破了零售业态从业者惯常的思维模式。过去一段时间，“咖啡+书店”、“咖啡+服装店”的复合式营销革新已经做得风生水起，但同一时段，餐饮业的革新，大都还停留在二维码“到桌点餐”的窃喜中。盒马鲜生打开了这一扇窗，后来者相继涌入，包括永辉超级物种、包括阿里的另一个快餐品牌“筷马热食”。

令人欣喜的是，新进入的这些餐饮“新物种”品牌，并非只是盒马鲜生的简单拷贝。阿里巴巴在上海率先试水的“筷马热食”，操盘者同样来自餐饮圈外，背后是饿了么 CEO 王磊在亲自牵头。不同于盒马鲜生，“筷马热食”更像是“商超+餐厅+外卖”的结合体，根据各种来源的大数据，餐厅将外卖领域中的爆款产品集结在一起。有意思的是，餐厅本身并没有自己的厨房，所有菜品都来自品牌餐饮企业的中央厨房，“筷马热食”只做加热的标准化售卖模式，客人在这里宵夜，可以先点一份丸龟制面+桃源眷村豆浆油条，再来一份奶茶盖茶结束。

酷炫技术 “新物种”的进化论

科技是第一生产力，这句话放在餐饮界，也是金科玉律。

在时间的洪流中，已经进入中国30余年的百胜集团大概最能体会整个餐饮业在神经末梢的巨大变化。一位百胜的高管坦言，以前，肯德基、必胜客这类连锁餐饮品牌的最大卖点，是全球统一标准出品，但这几年，百胜旗下的个性化门店越来越多，技术与餐饮的结合也越来越频繁。

今年5月底，必胜客科技智慧餐厅概念店在静安大宁开业。在这里，语音交互和灯光变幻是两大特色。餐桌上多了一个智能音箱，消费者不仅能与腾讯云小微互动，通过语音自由点播音乐，最大的亮点还在于卡座周围的墙面、地面背景灯光也可以首次由消费者按偏好自主掌控；情侣主题、生日派对主题、家庭聚会主题……美食与科技的交互在餐厅里变得不同。

这家科技智慧餐厅还有不少机器人服务员，餐厅里巡弋着的货郎机器人“身背”品类丰富的饮料，随时等待大家的召唤。工作人员介绍，这些机器人非常招孩子们的喜爱，下一代的机器人已经在“培育”中了。

今年2月开张的盒马南翔店，这个占地7000多平方米的门店索性成了机器人主题店。就餐要先在餐厅入口的屏幕前选座，入座扫描桌面二维码点餐，制菜进度和运送过程，均可通过桌前屏幕实时监控。出餐后，送餐机器人会将餐品送至桌前——机器人是盒马自主研发的小车，提示取餐的声音瓮声瓮气，透明盒盖的“肚子”里则是菜品，有人做过测算，出餐后，机器人送餐速度平均在40秒左右，比人工速度更快。

送餐只是一部分机器人在运作，如果你在周围转一圈，会发现店内的玻璃房子里是个食材冷库，一人高的机械臂在这里自动分拣处理食材。而如果有幸去趟后厨，你甚至可能看到微波蒸、烤和自动化炒菜设备，这些设备的烹饪速度，比传统设备快50%甚至更多。

侯毅在谈及这家机器人餐厅时曾说，盒马南翔店第一次实现了从门店自助点餐到整个生产流程的数字化管理，可以帮助每个岗位、每个人更有效地管理工作时间，包括实现厨师加工的管理。

餐饮业是一个古老的行业，但同时也是触摸时代潮流的最敏感行业，当新技术、新模式与餐厅重新排列组合，这些“新物种”餐厅，也许会是明天的常态。

题图：高峰时段，盒马鲜生内的餐厅座无虚席。

01：意大利米兰 Eataly 超市被认为是“超市+餐厅”的鼻祖。

02、04：“美味不用等”餐厅内景。

03：必胜客餐厅内的机器人。

05：盒马鲜生超市有自己的厨房。

本版图片：本报记者袁婧 视觉中国

“老牌新店” 老字号 新机会

■本报记者 徐晶卉

过往十多年，大富贵酒楼一直习惯了它当年独创的“两室一厅”和“三室一厅”的传统模式，一家家老餐厅位居街角的拐角处，每天迎接着熟悉的客人和陌生的过路人。

但有一天，一家大富贵酒楼忽然“基因突变”：它想要“返老还童”，于是把自己的“身体”从几百平方米“浓缩”到几十平方米，从老街道搬进了新零售的店铺，想要在陌生的地方迎接更年轻的客户。

这个“老牌新店”是个试验品，有着137年历史的上海大富贵酒楼如何运营“新物种”餐厅？本报记者做了独家跟踪。

大富贵的“焦虑”

与出生不到两岁的盒马相比，上海大富贵酒楼的辈分够格做“太爷爷”。早在清朝光绪七年(1881年)，邵运家等人在原老西门开了一家“徽州丹凤楼”，这是大富贵的前身，算起来已有137年了，是上海历史最久、名气最响的徽帮菜馆。

经历百年沧桑，大富贵目前的经营状况其实不错：它是为数不多仍在不断开店的上海老字号。目前，大富贵在上海共有28家门店，几乎覆盖了所有的区，它甚至准备找地方建第二家中央厨房——因为店面扩张，原有的中央厨房有些不堪重负了。

但这家老字号品牌仍然很焦虑——焦虑“被时代抛弃”。十年前，大富贵在全国首创“两室一厅”和“三室一厅”的经营

寻找拳头产品

曹或研究过大富贵的瓶颈：28家门店数量不算少，但每家店的辐射圈很小，客户以街坊为主。一言以蔽之，产品是好的，但难以传播，难以找到更年轻的消费者。

入驻盒马能够部分解决这个问题。盒马的消费客群以“80后”“90后”为主，符合大富贵的期望。但问题又来了：盒马每个铺头只有30平方米，最多只能提供30种产品，而大富贵的菜单上起码有100多种产品，如何取舍？如何选取拳头产品？这感觉就像是重新让大富贵“思考一次人生”。

在与盒马多次沟通后，大富贵决定把上海传统小吃锅贴作为拳头产品，搭配红肠、牛肉等产品，形成新的套餐。“上海没有好的锅贴，年轻消费者甚至搞不清楚锅贴和煎饺的区别。”曹或说，大富

线上线下两只脚

在遇到盒马之前，大富贵的数字化几乎是零基础，最深入的接触，应该是和美团点评、饿了么合作，接受外卖配送。

“零基础”未必没有机会。盒马鲜生 CEO 侯毅曾经指出，在盒马的零售业态中，线上销售的占比已经远远超越线下销售，这使得盒马鲜生的坪效是传统商超的3—5倍。他更是预测认为，餐饮零售化已经成为新消费时代的显著特征和趋势，在消费者“更健康、更美味、更方便”的新需求下，新零售和新餐饮融合的未来，想象空间不可小觑。

作为率先在上海试水的“老牌新店”，大富贵正在研究盒马的线上订单模式，这其中有一系列问题：肉汤如何保证和店里吃到的口感一模一样？锅贴皮薄是“易损体质”，食品包装如何让它送到客户手上，仍能保证汤汁不漏？曹或透



中华老字号 始于一八

80