

# 餐饮业：解封后的开业与纠结

本报记者完颜文豪 | 编辑黄海波

武汉解封后,32岁的送菜司机许可,第一时间赶回了黄冈乡下老家。

两个多月来,许可身在武汉,却一直担心患心脏病的父亲。疫情期间,受交通限制,父亲一直拖着没去县城复查。

一回到家,许可就开车带父亲去了县里复查,幸好无大碍。他在家待了2天,又匆忙回到武汉。

这段时间,武汉餐饮业逐渐恢复,许可公司接到的餐厅配送订单,也一天天多了起来。作为配送部班长,手下还带着30名司机,他不能在老家待太久。

许可供职的是一家电商企业。由于不少餐厅选择4月8日开业,头一天就下了食材配送订单。

“相比4月初前后,餐厅订单交易额每天只有10%左右的增长,7日这天交易额猛增70%。”公司负责人文政懿担心订单太多出岔子,就在仓库盯了一个通宵。

这天,餐饮店老板李志的心情颇为复杂,尽管生意并不如意,但至少可以回孝感老家了。

70多天没见面,3岁的儿子看到父亲时,居然有些陌生。

李志和朋友在武汉青山区一座商场里,开了一家韩式小餐厅。他担心武汉仍不安全,没敢带家人回武汉,第二天独自开车返回了武汉。

回老家前几天,许可在送菜路上,看着车辆慢慢多起来,偶尔还有点小堵车,感觉城市在恢复生机,“不像疫情严重的时候,路上看不到什么车,心里担心又害怕。”

作为家里的顶梁柱,他上次同样急切地返乡,是在武汉封城前一晚。当时,3岁半的儿子在老家发高烧,他担心儿子感染了新冠肺炎,便从武汉连夜赶回去。

后来,儿子的检查结果是支气管炎,在医院住一周就回家了,全家人虚惊一场。

2月1日,许可接到公司的返岗通知。那时,村里、镇上和县城的路都封了。他本可以借口封路,不回武汉,但想到自己是老员工,还带着一帮司机,要给大家带头,就让公司开了工作证明,经过重重关卡回去了。

“订单量太大了,每天都感觉时间不够用,从凌晨1点忙到晚上九点,中间顾不上吃饭,忙完就随便搞点零食和泡面对付。”许可向记者回忆当时的工作状态。

他所在的公司,此前主要做餐厅食材配送业务。疫情暴发后,餐饮业停摆,公司业务转向为市民配送食材。

工作量陡然增加了许多。原先,许可和班组的30名司机,负责洪山广场和湖北大学区域,加起来有七八百家餐厅,他们每天凌晨2点开车到仓库上货,之后陆续出发送往餐厅。

餐厅都等着食材开门做生意,对配送有严格的时间要求。每天早上9点前,许可就能完成配送任务,平均一天只用跑一趟。

但为家庭配送,大量时间都花在了与人沟通上。“以前送餐厅去得早,老板都同意把菜放仓库门口。给市民配送,要是去早了,有人电话关机联系不上。有的地址写得不详细,定位不准,耽误了不少时间。”许可无奈地说。

有一次,他给一位老人送菜,对方脚有残疾,不方便下楼。他想进小区,却被当成了“高



▲4月2日,在武汉市江岸区武汉天地商业街一饭店,厨师在后厨做菜。 新华社记者才扬摄

危人群”。说了很多好话,才有个志愿者愿意帮忙把菜送上楼。

许可清晰地记得,3月15日开始,公司接到了久违的餐厅配送订单。到了4月初,餐厅订单上升到五分之一。然而,订单额只有四五百元,与疫情之前动辄一两千相比,降低了不少。

“餐饮生意不好做,老板们都很难,很多店还没开。”湖北大学附近的美食城,一直由许可配送。疫情之前,那里的生意一直很好,现在学生还没返校,餐厅基本没开门。

许可目前配送的餐厅订单,大多还是零散的路边门店,很少接到商场餐厅的订单。已恢复营业的餐厅,基本都是做外卖业务,还没有开放堂食。

商场餐饮业恢复起来难度更大。一周前,李志还在联合几十家餐饮业商户,跟商场谈租金减免的事。

今年2月初,受疫情冲击,李志的餐厅已经没有了收入,但每月要支付3万多元的固定成本。他天天盼着疫情好转,餐厅能恢复营业。

3月底,终于等来商场开门的消息。他跑去转了一圈,整个商场空无一人,“感觉跟鬼城一样”,年前囤在餐厅冰箱里的七八千元食材,已经全部坏掉。

“人们习惯了在家做饭,最近又出现了无症状感染者,大家还是不太敢去商场里吃饭。”李志估计,接下来几个月,餐饮业人流情况不会太乐观,“亏本去开业,傻子才干”。

文政懿告诉记者,公司在武汉服务的餐厅有2万多家,当时只有10%恢复了营业。餐饮业恢复是外卖先行,逐步过渡到堂食,“可能再过一个月,市民才会放心到店里吃饭。”

但在这段过渡期,李志认为餐厅只做外卖并不合算。堂食的一份快餐能卖20元,转到外卖平台上,价格通常会提高到25元左右,但扣除相关服务费、减免补贴后,每单到手也就10元左右,“利润比较低,只能靠走量。但外卖只有3公里的范围内,人流量有限。另外,做外卖的店很多,竞争压力也不小。”

“最担心疫情的后续影响,这两个月亏就亏了,只要后面能赚钱就行,但现在还看不到后面赚钱的影子。”李志感慨地说。

商场最初提出免租10天的扶持政策,让李志和其他商户们无法接受。他们对比发现,其他商场给出的政策,最多免租3个月,少的也会免一个月,“之后如果人流量达不到要求,有些商场还不用交全部租金。”

更让他有压力的是,如果近期恢复营业,商场就要收第二季度的租金。

经过多次沟通,商场做了些让步,免租期增加到20多天。李志仍觉得很难扛下资金压力,还想争取更大的减租。

“如果能免租3个月,后面半年租金减半,算是最好的结果。”李志还是希望把餐厅做下去,毕竟前期投进去不少钱。

他估摸着,受疫情的后续影响,下半年不少店铺会转租,商场将面临招商难,到时或许能换个更好的位置开餐厅。

前段时间,文政懿在采购货品时感觉到,上游养殖户的压力也不小。

“往年3月上旬,湖北淡水鱼和小龙虾就到了打捞期。今年受疫情影响,养殖户们出货时间被迫延后,可能会错过最佳打捞期。”文政懿说。

武汉餐饮业恢复后,能缓解部分养殖户的压力。文政懿刚谈成一笔生意,就是销售监利9000多亩小龙虾。

解封日当天,针对湖北的滞销农产品,文政懿的公司发起了“春鲜节”促销,利用遍及全国的销售网络,把湖北的农产品卖出去。(受访者优先,李志为化名)

从“0”到“1”,从“B”转“C”

## 看两家电商平台如何“危中寻机”

本报记者完颜文豪 | 编辑黄海波

回忆起2月初那段时间,“大件会”创始人梁夏至今后怕:对于美菜网高级副总裁江川来说,那同样是一段苦日子。

疫情暴发后,这两家互联网企业,不约而同转向社区生鲜食材配送,试图从危机中发现机遇。

一家从“0”到“1”开发新业务,另一家从B端到C端,开发新的客户。两家公司的转向背后,都是充满挑战。

### 从“0”到“1”,步步惊心

49岁的互联网创业者梁夏,坦言终于扛过了最煎熬的时间。公司不仅活了下来,还找到了新的业务增长点。

两个多月前,他做出一个惊险的决策,让投资人忐忑不安。

“大件会”是一家武汉本土的互联网企业,主要帮社群会员砍价买建材、家具等大件物品,从中赚取服务费。业务辐射湖北、河南、湖南等3省10个城市,但70%的订单来自“根据地”武汉。

这些年,公司在武汉逐渐积累了100万社群会员,遍及近千个小区,但在疫情冲击下,主营业务在1月底停摆。

“疫情可能持续几个月,180多名员工的工资要发,写字楼的租金要付。”一想到这些,梁夏还感到后怕。

投资人急着给公司算账——还剩下多少钱,怎么用才能撑过疫情期?他们建议,业务先放一放,缩编裁员,活下去再说。

2月初,当地媒体发布了周边地区农产品滞销的消息。那段时间,武汉市民的生活物资供应紧张,着急采购的市民,纷纷向农户求购。市民居住分散,一次5斤或10斤的购买量又显零碎,农户的配送能力不可能完成。

梁夏看到这种供需错配的痛点,考虑到自己公司的社群优势和团购经验,便开始收集小区会员的需求,对接农户,协调配送车辆,分小区打通从农田到餐桌的各个环节。

初试成功后,梁夏决定将业务全面转向生鲜食材和基本生活用品。

根据100万社群会员的位置和需求,新建了上千个团购微信群。将公司组织架构全部打散重新整合,几乎所有员工通过远程办公,投入到武汉市场。

经过一周时间筹备,新业务在会员手机端上线。然而,投资人仍旧担心,特殊时期,新业务能不能做下来。

担心不无道理,从帮买建材家具到配送生鲜食材,这种转变其实是从“0”到“1”的突破。

从零开始做生鲜,老客户担心新业务的品质问题,新客户以前不知道他们,对参与团购不太放心。

质量把控原本是梁夏公司的优势。往常帮买大件物品时,他都会派出专人到厂家实地筛选,优中选优后,再砍好价推荐给会员。

但在疫情期间,这项工作变成了一道难题。公司只能通过远程视频来完成把控,在原产地装车 and 到达武汉后做两次远程抽检。

在配送环节,公司以前只负责帮买和砍价,不介入配送。开展新业务后,公司不得不重新搭建配送体系。为此,梁夏和他的团队,通过协助供应商办理通行证,与京东物流合作,从无到有建起了物流体系。

随着各个环节的完善,公司逐渐赢得了越来越多客户的信任。20多天后,还获批成为民生保障企业。

过去2个多月,“大件会”累计配送了4000多吨生活物资。在武汉辐射的小区,从1000个左右增加到3000多个。

相比不俗的业绩,梁夏更看重公司在疫情中的应变和转向,将业务渗透到市民的日常生活中,强化了会员的黏性。

由“大”到“小”,也是公司应对危机的现实之举。

“家具建材这些大件,人们可能好几年才有一次需求,业务相对低频,会员跟公司联系不太频繁,不利于稳定会员的长期信任度。”梁夏意识到已有模式的危机。

2019年初,“大件会”上线了小件生活用品的帮买小程序,不过品类集中在存在价格虚高的化妆品、服饰类,对较为平价的生鲜食材较少涉足。

“大件会”一年前着手布局的业务方向,“借助疫情这个契机,加速推进了。”梁夏说。

### B端归零,转“C”不易

武汉封城当天,江川和其他公司高管连夜开会,决定将业务转向C端(居民客户)。

他所在的这家生鲜食材供应公司,原先主要面向B端(餐饮业商户)提供服务。武汉分公司是其在中部地区的物流和供应链核心节点。受疫情冲击,B端业务完全停摆。

“实际转起来,挑战超乎想象,从采购到仓储,再到生产加工、配送以及包规,C端与B端差异较大,整个供应链都要做协同调整。”江川说。

家庭配送中,客户需求更多元化,菜品不仅要小包规,还要更加干净、精致。对公司来说,增加了生产、加工、分发等多个环节的工作量。

那段时间,江川和所有公司员工,经历了好几个不眠夜,在一周内重新布局了新的供应链。然而,更新供应链并非万事大吉。疫情不会给转向留下过渡期,一端业务归零,另一端要开发新的客户群,公司压力巨大。

美菜网武汉分公司销售部经理郑约愁表示,公司按照春节不打烊的计划,本来为餐厅客户群储备了足够的生鲜食材,封城后先联系武汉几家医院食堂,为其提供食材配送。

50份家庭账本,在我眼前慢慢打开

房贷车贷、房租水电、养老育儿……每一位员工都是家里的顶梁柱,都非常不容易

逐行逐行地阅读,泪水开始在眼眶里打转

口述:袁国术 | 北京创业者  
整理:黄海波 | 本报记者  
编辑:刘亮

回望武汉封城前后,疫情蔓延之快,始料未及。

当时,朋友圈各种负面消息,接二连三,我也焦虑,甚至恐惧。因为我是公司的大家长,身后有50个家庭呢!我告诫自己千万不能慌。我不慌,员工就不慌,50个家庭就不慌。

话虽好说事难办,总有一个问题绕不开:如果现金流跟不上,要不要降薪,甚至裁员?

毕竟,如马云说过的那句名言:后天很诱人,明天很美好,但你必须得活过今天晚上。

我们2月3日就开始全员在家复工,并第一时间向客户通报业务恢复情况,湖北以外其他地区不受影响。

随着疫情不断加重,大小客户都在艰难抗疫,现金流受到了明显影响。

2月10日,北京这边复工。我在经理办公会提出,如何面对可能出现的现金流断流问题?

大家提出来的解决方案,听起来都很接近,无非是裁员或者降薪。

其中降薪似乎是最容易,政策也是许可的。

是现金流重要,还是团队重要?没有团队就没有明天,但失去现金流,可能这个晚上就过不去。

问题是,这个晚上有多长?一个月,三个月,还是半年?

作为企业管理者,发现机会和控制风险同样重要,几乎时刻都要面对不确定性,然后做出自己的选择,甚至可以称之为赌注。

在内部讨论中,我首先声明原则,努力不裁员,轻易不降薪,坚决不寒心,拼命想办法。

既然是大家的事情,就大家一起想办法。我多年的一点体会就是与员工沟通。

第一步,向员工坦诚说明企业目前面临的困境。经过盘点,公司撑过三个月问题不太大。

但依然面临两个风险:疫情有可能超过三个月;客户有可能发生变故,或三个月无法全面复工。发生这样的情况,我们就会出现现金流中断危机。

第二步,了解员工目前的真实状况。我们通过OA向员工发了调查问卷:每月的房租是多少?每月的房贷是多少?每月的育儿负担是多少?每月赡养老人的费用是多少?如果公司2月份调薪,可接受的比例是多少……

第二天一早,一份完整的汇总表到了我手里。50份家庭账本,在我眼前慢慢打开。

房贷车贷、房租水电、养老育儿……每一位员工都是家里的顶梁柱,都非常不容易!

逐行逐行地阅读,泪水开始在眼眶里打转。更令我动容的是,大家对降薪非常理解,也表示接受。

最狠的居然愿意接受80%的降幅,不少人能接受50%,中位数是30%。

我坐在办公桌前,心情久久不能平静,在公司人力资源群内敲了几个字:2月份工资正常发放,有措施也要到3月执行。

第二天,我给公司行政副总监打了很长一个电话,讨论有没有更好的办法。

最后,与其说他说服了我,不如说他感动了我。他建议越是危难关头,管理层越要身先士卒,他愿意降薪50%。大部分员工生活压力大,不建议降薪。

考虑到公司短期的现金流压力,建议采取“移薪”策略。当月实发50%,剩余50%移到三个月后补发。

我提醒人事部门,薪资调整要和员工协商,必须征得80%以上员工同意,不可以强制执行。

2月27日,我们提出方案与员工协商:公司管理层降薪,按总工资50%发放;其他员工工资不变,采用“移薪”策略,当月实发50%,三个月后补发剩余的50%。

第二天,所有员工回复,同意公司的调薪安排。

由于方案充满尊重,也带有智慧,我们不仅赢得了宝贵的时间,还借此增加了凝聚力。

时间仿佛又回到17年前,当时因为“非典”,我放弃了去德国留学。

那年夏天,我来到中关村一家濒临倒闭的IT公司做总经理。

老板和我讨论:要不要趁裁员,或者给员工降薪?要不要砍掉一些业务,让业务聚焦?

我提出意见说,员工不仅是成本,还是关键生产力,更是共患难的兄弟姐妹,也是有感情的。

裁掉容易,再招就没那么容易。

最终,老板借钱给员工发了工资。事情证明,疫情很快过去,员工士气大振,业务也聚焦到了博物馆数字化。

几年后,公司成为这一细分领域的佼佼者。

“非典”之后,中国经济迎来快速增长,我个人事业也得益于此。

17年后,又是一场疫情,又是面临生存大考,我给出了相同的答案。

复工不裁员,「移薪」不降薪

一家小微企业的「智慧」战役