

2022年5月9日

星期一

第1645期/共1645期

【参考信息】

上海“复工进行时”餐饮人松了口气……………p2

上海环球港：“店小二”24小时线上线下双保供 迎回线下客流……………p9

个性化家电异军突起：露营、颜值成新增长点……………p13

企业文化不是一层不变的，而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。目前我国政治、经济和社会环境与过去相比，都发生了明显而深刻的变化，企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务，这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革，保持企业文化先进性和引领性。

客观 冷静 中性 实证

上海企业竞争力研究中心

地 址：上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电 话：021-51313680 4000092877

传 真：021-51313688 邮编：200122

E-mail: info@shecs.org

【参考信息】

上海“复工进行时” 餐饮人松了口气

突如其来的奥密克戎，给上海的餐饮企业带来了一场猝不及防的生死考验。截止至4月24日，上海累计感染者超过50万。

到处贴上了隔离封条，餐饮也因此跌入“冰窖”——堂食暂停、员工隔离、物价暴涨……餐饮人的守候，望穿了整个春天。

而上海又是全国的美食高地。餐饮业的密度和数量高居全国榜首，这里集聚了6大洲超40个国家和地区的22万多家餐厅，每平方公里有15家以上的餐馆，中餐、西餐、本帮菜、川菜、粤菜，米其林餐厅，苍蝇小馆……

一个多元的美食产业此时仿佛成了一个诅咒。疫情一晃已三年，经历过2019年底第一波爆发，熬过2020、2021，谁也不想倒在2022年。

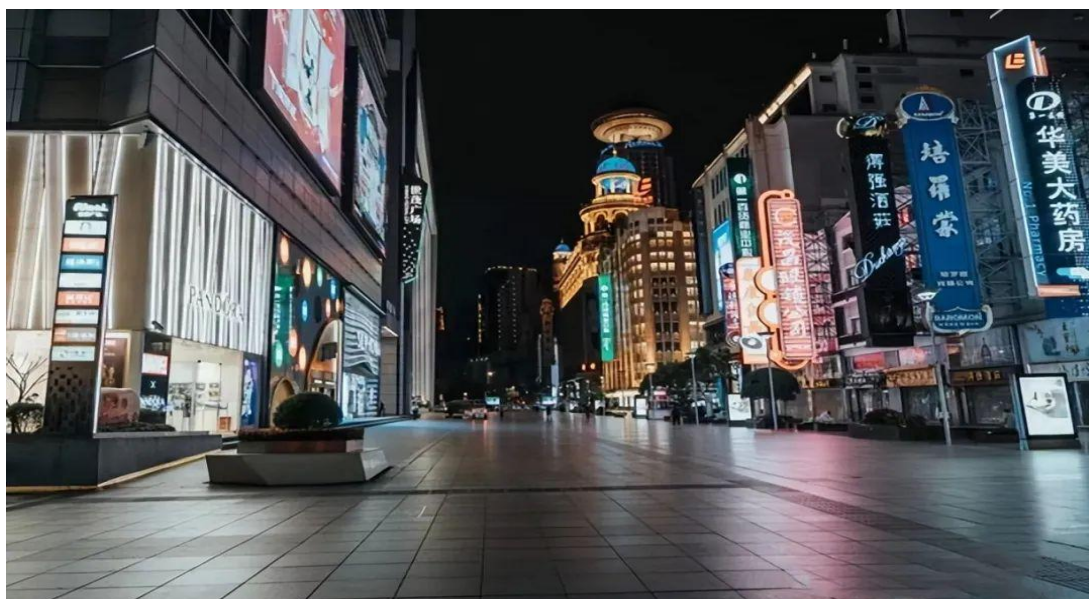
这些餐饮企业正直面残酷的现实，挣扎求生。近日来，上海的疫情总体呈下降趋势，社会各界对复工复产的关注度越来越高。截至5月1日，累计发放“复工证”5851张，发放“通行证”87766张，涉及近千家餐饮企业、311家超市商贸与220家主副食品等。

01 美食高地，跌入“冰窖”绝境

谁也没想到，一家分店1000家+的上海老字号食品品牌，也会有偃旗息鼓的一天。

4月14日清明时节，上海市徐汇区肇嘉浜路某美食街上，一个人都没有。

门店经理林浩彤闷头坐在店里，“哒哒嗒”敲着键盘，输入今天给各街道居委供应的团餐份数。“其他分店都停业了，剩我们这一家，留着给附近街道做保供。”



空荡荡的步行街

不仅仅是林浩彤公司，2022 年初的上海，无数家国内餐饮品牌，都笼罩在一片阴霾之中。

苏小柳创始人池光辉也称，“苏小柳”在上海和无锡的共计 23 家门店无法正常营业，营业额下降了 80%左右，近 700 名员工在居家隔离中。

知名湘菜连锁餐企“巡湘记”则因为员工被封控，关闭了全部门店；还有左庭右院、桂满陇、和府捞面、老盛昌、平成屋、玛尚诺...餐企相继开展外卖、预制菜、供餐等自救动作。

											
	巡湘记	苏小柳	左庭右院	沈大成	桂满陇	和府捞面	老盛昌	电台巷	玛尚诺	当家水煎包	平成屋
预制品/半成品出售	√	√	√	√	√	√	√				√
生鲜/食材出售	√	√	√		√			√			√
成品外卖	√	√						√	√		√
供给配餐				√						√	

注：疫情影响，上海部分地区可能不提供上述标记的服务（制图五环外）

上海地区中资餐饮品牌自救表

无人、无店、无运力、无食材，绝大多数商家都在深度封控的“四无”中陷入停摆。

保供，成了商家争取的第一条出路。只有极少数的商家拥有继续营业的保供资格，林浩彤所在的店就是其中一间。

他说：“我们现在只能做盒饭，一份 40-50 元，一天供应大概 500 份。”当然，若是周围其他小区有需求，也会尽量满足。

4 月 29 日最新数据显示，目前已有 700 余家本地餐饮连锁品牌在美团外卖恢复线上供给，餐饮订单量日环比、周环比均在稳步增长。

饮品、快餐简餐、中式菜肴及小吃、牛排、火锅均保持较好增速，老盛昌汤包、西堤牛排、蜀大侠火锅、桂满陇、陈香贵等一大批知名连锁品牌的日订单量均在回升，部分已近万笔。

02 保供商家：线上订单量已恢复九成

知名连锁品牌东发道茶冰厅，在上海有 5 家门店，目前人民广场店、五角场 LAB 店已恢复线上营业。

东发道市场经理吴小姐表示，五角场 LAB 店在 4 月 18 日拿到了杨浦区市场监管局签发的保供白名单，完成对门店的消杀、员工核酸、抗原检测后，17 名员工进驻到门店内，在全闭环管理中复工复产。

“为了确保安全，我们的员工每天吃住在店里，做好防疫措施，外卖无接触配送，把餐品放在外面桌子上，小哥按照编号来取”。

4月20日，人民广场店也拿到了黄浦区市场监管局签发的保供白名单，16名员工进驻后，这家店也全力运转起来。



吴小姐介绍，他们现在销售的餐品以主食、面包为主，订单量已经恢复到疫情之前线上订单的九成。

“我们现在只在美团外卖上开了渠道，主要是服务附近居民及保障城市运行的相关职能部门和单位，保障大家的用餐需求，也没有加价，很多客户是口口相传，找到我们的店下单”。

为了在疫情期间给市民提供更优质的外卖体验，东发道茶冰厅也不断优化外包装及出餐速度，确保广大粉丝熟知并喜爱的东发道美味能尽快按要求送达至顾客手中，物资物料供应逐步恢复时，还将提供更多菜品供消费者选购。

和府捞面是上海市疫情防控生活物资保障企业，旗下和府捞面上海儿童医学中心店是上海首批复工门店。

4月16日正式恢复营业，员工吃住在店内，每两天做一次核酸，店内一天三轮消杀。

据店长郭亚洲介绍：“4月16日至今，每天的外卖订单量在300单左右，复工后平均每分钟接1单外卖，外卖营业额同比增长近10倍。”

除了订单量增加，顾客的下单习惯也发生较大的变化。

郭亚洲观察到，以往客人单点一份面食（一人食）的订单较多，但现在的外卖订单基本都是一次性下单几份面食，不少顾客还会搭配一些小吃。



除了外卖，和府捞面已复工的门店还承接团餐服务。

据郭亚洲介绍，自己所在的门店靠近上海儿童医学中心，复工以来经常会有医生、城管等抗疫一线工作人员致电沟通订团餐事宜。

客群方面，郭亚洲表示，目前周边 5 公里范围内的客人都能够在该店下单，主要集中在 3 公里范围内。不过因为最近特殊时期，经常会出现顾客下单、无骑手接单的情况。

上海疫情防控发布会表示，将加大交通物流、人员返岗、核酸检测服务、物资供应等方面保障，帮助企业加快破解堵点难点问题，更好保障产业链供应链安全稳定。

截至 5 月 1 日，上海累计发放“复工证” 5851 张，“通行证” 87766 张。这些举措让餐厅可以顺利复工复产，让民众熟悉的“美食味道”早日回归。

03 门店复工复产进行时

4 月 27 日一大早，杏花楼福州路总店的 13 位员工回到店里，进行防疫消杀和店铺整理。

28 日起，产品重新登陆外卖平台，有市民喜爱的熟食套餐，也有应季的粽子套餐。



杏花楼股份有限公司副总经理智静说，一上线，订单就蜂拥而至，这几天每天都要接一千余单。

“我们一共准备了 5 套款套餐，价格从 90 元到 200 元不等。消费者在美团、饿了么平台上下单，一个订单就起送。”

总店现场，门外设立隔离护栏让外卖小哥们有序排队、等候取单，店内工作人员会根据单号，逐一查验小哥们的核酸码，并拍照留样，以备后续的防疫备案查询。

杏花楼同时也在逐步推进全市门店恢复营业，目前已有浦东、闵行等区的 13 家门店复工，开放线上下单。后续每天都会有几家门店根据情况推进复工。

智静介绍，每家门店都会召回 2、3 名员工进入封闭管理，及时为周边居民处理订单。“根据相关的防疫要求，各个社区里的专卖店都是在逐步地申请复工。

相比之前的社区团购，门店产品的品类会更加丰富，不单单是现在的套餐，后面也会有单件的商品供居民选择。”



与此同时，第二食品商店副总经理金叶也带队入驻梅陇店，门店开始通过企业微商城和外卖平台接社区团购订单，提供熟食、腊味等产品。

“品种肯定不像往常那样齐全，外卖平台主要是以套餐为主。”金叶介绍。

通过微商城下单可以全城送，外卖平台主要是服务周边 3 公里左右的社区居民，“像凌云街道，还有长桥、康健、华泾这些街道，居民都会有需求。”

团队在跟社区、团长们沟通后发现，现阶段居民有很多较为个性化的物资需求，住进门店后，他们可以更好地组织产品进行对接。

“这家店是比较大的，仓库的货物也比较多。我们住在里面，其实对后面其他门店的复工复产的思路上面也会有一些帮助。”

比如最近发现有居民要粉丝，那如果是一般团购的话可能要 50 份、100 份才能起订，那我们就可以盘一下库存，把类似的零散的商品理出来，再通过团长收集需求，来满足部分居民的一些个性化的需求。”金叶说。

第二食品接下来也会根据仓储情况和住宿条件推进不同门店复工。



快速推进复工的还有德兴菜馆，两周前昌里路店恢复外卖的消息在周边社区中引起一阵小激动，几天后复兴荟店也在居民期待中上线。

拿昌里路店来说，两位厨师从3月底封控开始就守着门店，随时准备为居民制作那些熟悉的“老味道”。

德兴菜馆品牌总经理张广伟说：“冷菜师傅和点心师傅，两个人到现在一直住在店里面，一是看着店，都是老员工了，非常有感情，二也是一旦条件允许就能马上复工。”

糖醋小排、熏鱼、咸鸡、糖藕、红肠、烤麸，大肉包、豆沙包、烧卖、粽子……厨师们根据食材生产，再组成不同的套餐出售。“所以我们能保证顾客最喜欢的一些冷菜和点心品种，在这段时间能够恢复供应出来。”张广伟说。

NOMAD 游牧餐厅位于“魔都魅眼”FOUND158，全上海独此一家，算是经营中东菜的网红店。

“我们从3月12号起闭店，房屋租金的压力及员工工资的压力越来越大，我们不开店就没有收入，员工们也会感到焦虑。”在门店负责人看来，减少餐厅损失的最好方式，就是尽快复工。

在闭店近50天后，这一脚复工踩下了“快进键”：从商场收集信息，门店提供保供资料，到进入“白名单”，拿到通行证，再到开店复工，只花了3天时间。



受疫情影响，供应商无法提供食材，因此 NOMAD 目前可提供的菜品只有菜单的 10% 左右，但起码运营已经开始，美团外卖上，商户已经“亮”了起来，“亮起来了，就会有希望。”

据悉，同商场的共有 7 家餐厅复工：巴蜀掌柜川菜、好酒好菜吃鸡公司、蟹黄鱼面、NOMAD 游牧餐厅、HOMESLICE 美式披萨、PERA 土耳其餐厅以及 Camden's fish & chips 英式炸鱼薯条。

往日里市井街头的本帮菜、生煎包、麻辣烫，到外滩遍地的 Bistro、西餐、麦当劳，这些或热闹非凡，或精致隽永的饭馆餐厅，都被此时此刻的众多上海人疯狂想念着。好消息是，越来越多的餐厅在陆续复工复产，“冬眠”的上海餐饮该复苏了吧！餐饮人终于松了口气！

【参考信息】

上海环球港：“店小二” 24 小时线上线双保供 迎回线下客流

自 3 月初上海疫情爆发以来，上海环球港始终用实际行动传递着“抗疫温度”：3 月 20 日完成闭环管理恢复营业后，上海环球港向场内品牌商户、顾客及周边居民免费累计派发近十吨新鲜果蔬；3 月 24 日，率先在官方公众号发布针对品牌商户们的关于“三送三减半”特别扶持政策公告；作为上海市生活物资保障供应重点企业，其开启了 24 小时线上线双保供模式……

4 月 1 日浦西进入全域封控管理后，上海环球港配合政府要求暂停营业。随后，在复工保供期间，上海环球港严格按照市防疫要求，“开业不开门”对商场实行闭环管理，社区运营助力商户复工保供。

近日，上海环球港内的华润万家超市开门迎客，不少防范区的居民有序前来购买生活物资，这也是上海环球港自全市进入静态管理以来，首次迎回线下客流。



此次疫情，月星集团所有在沪员工都有了一个全新的身份，就是全员都是“环球店小二”、“月星店小三”，值得一提的是，上海环球港的线上线下的引流赋能与物流加持，也让环球港内复工商户营销额相比疫情之前不减反增，一家潮汕牛肉火锅店的负责人透露，该门店复工3天的营业额比往常翻了两三倍，“主要得益于‘环球店小二’的支持，他们作为各自小区的团长，在线上不遗余力地帮助我们推广，才取得这样的成绩”。

场暂停业期间，围绕助力商户运营/社会责任，贵司做了哪些经营举措？

月星集团：在稳民生保供方面，月星集团作为上海市生活物资保障供应重点企业，旗下上海环球港“月星店小二再行动·服务走进千家万户”的行动方针，通过开启线上400服务热线、“月星环球云”微信小程序以及线下覆盖全市社区的“环球店小二”“月星店小三”联动，打通“品牌-物流-市民”的“最后一公里”服务链路。

其中，“环球店小二”负责满足客户在衣、食、住等方面的日常需求，同时，为破解“最后一公里”的堵点问题，月星集团迅速协调内外部资源，采购运输车辆并调集人手，组成特别运输行动队，确保将商品快速安全送到客户手上。



在社会责任方面，4月6日，上海环球港营运部在了解到部分餐饮商户员工居家隔离缺少物资后，在汇总完需求清单后，迅速将2000斤物资用品送到商户员工手中。

商场暂停业期间，团队的工作重心是什么？

月星集团：一是环球港、月星家居、环球家屋等业务板块迅速打通，在线上线下形成联动，携手品牌商户和合作伙伴，提供保供类的商品和相关救急类的家政服务，助力保障民生。同时，加大在线上体验、移动支付、运力保障等方面的研发和创新，为疫后线上线下的常态化运营夯实基础。

二是发挥月星平台优势和作用，促进和商户的协同复工。作为保供单位，截至目前，上海环球港、月星家居上海澳门路商场及松江商场已有近300家品牌（商户）加入到保供行动中，其中不少是以“闭门式”营业的方式运营。为高效推动复工保供，月星集团通过24小时线上线下双保供的新服务模式，为商户实现引流、展销及配送。同时，调动资源有效落实所有保供人员的防疫检测以及运送物品的防疫要求。

此次疫情期间，您和团队思考最多的问题是什么？

月星集团：这次疫情将改变实体商业的传统运营模式。

疫情常态化下，对于实体购物中心在科学优化布局、数字赋能线上线下融合、无接触配送、紧急预案执行等更方面提出了更高的要求。尤其是在数字赋能线上线下融合方面，基于社区的社群运营、更精准的会员营销、更高效的物流配送等，相信将是未来实体商业必须认真面对和思考的重要课题。

赢商网：针对此次疫情带来的影响，项目做了哪些规划提升自身“免疫力”？

月星集团：一是在本轮疫情中，月星集团所有在沪员工都有了一个全新的身份，就是全员都是“环球店小二”、“月星店小三”，我们通过相关培训和提供数字工具，让大家快速掌握社群运营的要点，不断扩大环球港和月星家居的私域流量和服务营销。



二是不断增强月星保供运输车队的规模运力。通过采购调集车辆，优化路线，提升运输效能。目前，环球港可提供的运送服务的车辆已超百辆。

三是积极优化完善应急处置预案。无论是领导架构、人员管理、场所消杀、后勤保障、信息报告、现场封控等各个流程，都设置对应的工作小组与专责人员，根据疫情防控变化精准施策。同时，更加注重强化对员工的防疫知识教育，以及员工自我防护能力的提升。

这种免疫力也可以得到数据的验证。比如说加入到上海环球港此次保供活动中的餐饮、零售等品牌，虽然采取闭门式营业的形式，但是在环球港的线上线下的引流赋能与物流加持，有些复工的商户，营销额相比疫情之前不减反增。

【参考信息】

个性化家电异军突起：露营、颜值成新增长点



近两年，在“精致生活”风潮下，消费者对颜值、体验、品质的要求不断上升，便携式吹风机、洗牙器、电动牙刷等个护小家电也随之流行起来。但撇开“五一”小长假来看，今年3月以来随着疫情的多点散发、加上消费者购买心理逐渐回归理性，小家电依托的“宅经济”红利正逐步减退。

2022年一季度，厨房小家电(电饭煲、电磁炉、电压力锅、豆浆机、破壁机、搅拌机、榨汁机、电水壶、煎烤机、电蒸炖锅、养生壶、台式单烤箱、空气炸锅)共计13个品类零售额135亿元，同比下降11.1%；零售量5957万台，同比下降13.4%；而个护小家电的3个核心品类(电吹风、电动剃须刀、电动牙刷)零售额41亿元，同比降低15.3%；零售量2274万台，同比降低14.6%；均价180元，同比降低0.8%。

露营经济的意外走红似乎为小家电提供了新的出路。颜值经济”和“悦己经济”的兴起，说明除了价格、功能外，颜值、外观等产品的附加功能也已成为影响消费者决策的主要因素。“这对个护行业来说，是机遇也是挑战。

新兴渠道成增量

去年以来，疫情催生的“宅经济”效应逐步消退，加上大宗原材料价格飞涨、国际物流成本飙升、供应链受阻等因素让小家电市场踩下“急刹车”。原材料成本上涨的压力延续到了2022年，国金证券数据显示，今年第一季度诸如铝、铜、塑料、钢等小家电常用原材料的成本分别同比上涨54%、17%、8%、5%。

此外，经常性小规模疫情反复也成为掣肘小家电发展的重要原因。目前，从部分渠道反馈的信息来看，疫情风险控制区域线上物流快递受限、孤力难支，线下市场下滑明显。“但疫情管控相对得

力的地区市场恢复较好，甚至出现一些集中购买的小高潮，这也使得五一家电市场表现出一定的地域性差异。”奥维云网助理总裁刘大任说。

尽管疫情打乱了正常的消费节奏，但随着消费者生活水平和消费理念逐步提高，小家电需求的基本面仍然存在。以吹风机为例，据了解，目前吹风机国内百户保有量约 36 台左右，远低于美国（247 台/百户）、日本（74 台/百户）、中国香港（95 台/百户）、中国台湾（91 台/百户）等地区，“还有很多人还没使用吹风机，而且已有的 80% 是普通吹风机，剩余 20% 用户对吹发、护发、养发提出了更高的要求。”郭人杰认为，面对这样的复合型市场，行业仍有较大的发展空间。

行业的当务之急，是在疲弱市场中寻找新的增量。区别于其他大家电，小家电尤其是个护小家电，是围绕个人经济消费出发的一类品质小家电，刚需性相对较弱，但能较好地提升消费者的生活品质；加之其高颜值、低单价的特点，更能迎合直播电商、短视频渠道的 KOL 销售模式，线上新兴渠道无疑成为个护行业值得关注的下一个黄金增量市场。

近年传统电商平台商家获客成本攀升、竞争格局固化，下沉市场需求旺盛、传统电商覆盖不足，内容电商、兴趣电商、社交电商等新业态开始对传统电商发起挑战，拼多多、抖音、快手等新兴渠道在销售平台逐渐成熟化，并开始分流主销售渠道。据奥维云网 (AVC) 线上抖音渠道监测数据显示，2022 年第一季度，抖音电吹风市场规模在整体市场占比近 7.4%，并具有持续增长的潜力。

不仅是个护小家电，同属小家电品类的厨房小家电在 2022 年第一季度也在新兴渠道持续发力，规模占比接近 30%。天风证券研报指出，各小家电品牌于 2021 年下半年开始逐步加快新渠道建设推进速度，新兴渠道销售规模持续提升。从渠道端来看，品牌自播比重持续提升，头部品牌更加重视商业推广抖音平台，目前除北鼎、摩飞、九阳外，各小家电品牌自播比例都相对较高，均达到 60% 及以上，在抖音渠道布局较早的苏泊尔、飞科等品牌自播渠道占比也在稳步上升。

“颜值经济”拉动新需求

整体需求仍然疲弱的大环境下，小家电如何寻找新的需求是一大难题。今年以来，美容类个护小家电的线上市场保持较高热度。唯品会数据显示，今年 1-3 月射频美容仪、光学脱毛仪等高科技美容仪器销售额同比均有倍数级增长，头部品牌如雅萌、Ulike 等受到消费者青睐。GfK 中怡康针对个护小家电市场的报告亦指出，除产品的基本性能外，智能控制、领先科技和高颜值逐渐成为重要的购买决定因素。

此外，使用场景的延伸也是新需求的一大来源。奥维云网 (AVC) 线上监测数据显示，疫情的反扑虽然导致部分消费者购买意愿下降，但是相比起受制于大体型和配套的充电部件的普通家用剃须刀，适用于出差、旅行、车上临时理容等多种场景需求的精致便捷型电动剃须刀从中脱颖而出。另据媒体报道，今年五一小长假期间，追求休闲体验式的精致露营作为一种新兴业态受到追捧，是相较于过去自然生存式的粗犷露营的重要区别点。户外露营风潮让小家电的使用场景从家庭延伸到户外，催生出更多小家电品类的同时，也让消费者对原有的小家电产生新的功能需求。除了必备的烧烤设备、床品和食材，精心摆盘的美食、鲜花甚至投影、音响、吹风机等装备也成了必需品。

这种“精致露营”无疑是“颜值经济”和“悦己经济”兴起的又一证据。事实上，“颜值经济”、“悦己经济”的兴起，对个护行业来说既是机遇也是挑战。“机遇来说，相较其他产品，个护产品能够更直观地让大家感受到‘颜值’的直接改变，这种效果能够提升大家的购买欲望；但挑战则是消费者对产品的要求也逐渐提升，不管是功能、外观都需要真正的集大成的产品出现。”郭人杰对记者表示。

目前，由于个护小家电技术迭代速度快、同质化程度高，不少品牌将注意力放在产品衍生的其他需求上。以吹风机为例，作为个护行业中相对刚需的品类，吹风机市场需求相对稳定，但因发展相对成熟较为耐用，消费者更新频率在4年一次左右，复购率相对较低。因此，精油喷头等护发耗材正成为品牌的一个新兴关注点，耗材的加入能够在提升护发效果的同时刺激消费者加快更新迭代，带来收入增量。

目前已有多家公司推出带有护发功能的电吹风产品，主推功能不尽相同，市面上常见的有负离子（如戴森）、水离子（如松下）、精华环（如airfly）等。郭人杰表示，追觅今年新推出的护发精华高速吹风机，特意将护发精华弹与精华风嘴结合起来。“我们期待能够通过技术突破，实现吹风机单款产品，满足用户吹护一体的需求。从这个目标来看，吹风机的护发耗材或能减少消费者在其他护发方式上的支出。”

此外，包括欧莱雅、宝洁、联合利华等日化美妆企业也关注到个护市场的新变化。如欧莱雅近年就先后推出护发吹风机、口红打印机、节水洗护发神器等美妆科技产品。欧莱雅（中国）数字营销技术总监王嘉伟相信，在科技的赋能下，美妆行业一定会更好玩，“更惊喜”和“更个性化”会是未来的发展趋势。

国金证券研报指出，中国现阶段处于第三消费社会早期，消费单位从家庭开始转向个人，更加注重个性化、小型化、多样化；消费内容从耐用品、必需品转向快消品、提供情绪价值的消费品；消费价值取向从高性价比转向注重品质、细分化、个性化等。不难发现，人群迭代产生的新需求正不断推动个护品牌转身，尽管当下小家电仍面临不少挑战，但打开新市场的钥匙或许就隐藏于各细分市场中。

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

