

# 餐饮行业的数字化转型： 内涵、价值与路径

刘佳昊

**摘要：**餐饮行业是关系着我国经济发展和民生消费的重要产业，提质增效是当前餐饮行业高质量发展的关键。近年来，数字技术愈发凸现出其广泛赋能的通用性价值，数字化转型发挥了扩大供给范围、促进创新应用、提高经营效率、提升行业标准化水平等重要作用，有力地促进着餐饮业发展。但是长期以来，餐饮市场主体尤其是中小商户仍存在着科学经营意识缺乏、学习渠道狭窄、资金技术短缺等问题，想要完全依靠自身实现数字化转型较为困难。因此，本文认为在数字化转型中可更多发挥平台带动效应，依托其数据、技术和规模优势，借助平台在打通供需环节、降低学习成本、产生示范效应、提供普惠产品等方面的作用，可以成为广大中小商户克服困难实现渐进式转型的可选道路。基于此，应当引导商户正确认识并选择数字化模式，加大数字化人才培养和引进力度，从而促进餐饮行业整体的数字转型深化和高质量发展。

**关键词：**餐饮行业 数字化转型 平台驱动 高质量发展

**作者简介：**刘佳昊，美团研究院研究员。

DOI:10.16845/j.cnki.ccieeqqh.2023.03.007

## 引言

近年来，随着数字技术与经济深度融合，数字经济成为全球经济增长的重要源泉。与此同时，我国进入服务经济时代，服务业现代产业体系逐步建成，服务业对经济增长的贡献率不断提高，并在“六稳”“六保”中发挥了关键作用。数字经济和服务经济的融合发展，有助于利用技术创新克服服务业低效率、高成本、标准化难等短板，促进服务业创新升级和经济社会高质量发展。因此服务业的数字化转型也成为近年来理论研究和商业实践的关注热点。餐饮行业是生活服务业的重要组成部分，与我国经济社会发展和居民生产生活紧密相关，餐饮业当前还存在着产业结构分散、商户竞争力弱、经营绩效差等现象，大量中小市场主体仍采用劳动力密集型的传统生产经营方式。因此，加快数字技术的渗透应用以提升行业经营水平很有必要。受到认知水平、学习能力和资金条件等因素制约，餐饮中小商户的数字化意愿和数字化能力往往较弱，缓滞了数字技术的扩散，甚至和大型餐饮企业之间产生数字鸿沟，导致竞争优势进一步减弱。本文认为，提升数字化水平是餐饮行业整体转型升级的重要路径，在此过程中，互联网平台企业所具有的规模、技术、数据和人才优势将发挥重要作用，尤其对于广大中小市场主体，相较于企业自研自建，“平台驱动型”数字化转型能使其以更快捷、更全面、更低成本的方式参与到数字时代的餐饮行业竞争中。

## 一、餐饮行业数字化转型的含义与特征

近年来，数字化及数字化转型的概念被广泛使用，但在不同的行业中、场景下，数字化和数字化转型的概念也具有不同的内涵。从信息技术的基础层面看，数字化指的是用“比特”来表示计算机中所有信息对象及计算机指令的关键技术，是计算机和网络技术发展的前提，也是第三次技术革命的基础性革新之一。从产业层面看，肖旭、戚聿东（2019）认为产业数字化是传统产业利用数字技术对业务进行升级，进而提升生产的数量以及效率的过程。何伟等（2020）认为数字化转型的主要内容是实现要素、过程和产品的数字化。国务院发展研究中心课题组（2018）将数字化转型定义为：利用新一代信息技术，构建数据的采集、传输、存储、处理和反馈的闭环，打通不同层级与不同行业间的数据壁垒，提高行业整体的运行效率，构建全新的数字经济体系。全国工商联和腾讯研究院（2022）发布报告认为，企业数字化转型是指企业通过互联网、云计算、大数据、人工智能、物联网等新兴数字技术，将实时数据与企业的业务流程、商业模式、管理运营相连接，以数据挖掘深化客户、产品和运营洞察，改进产品、流程和业务决策。中国信通院与美团研究院（2020）分析指出，生活服务业数字化是以数据为关键生产要素，通过数字技术与生活服务业深度融合，推动生活服务业结构优化和效率提升，培育新产品、新模式、新业态，不断提升服务品质和个性化、多样化服务能力的过程。

对应于差异化的内涵，数字化转型概念的外延也较为广泛，包含着不同的阶段、维度和环节。如中国连锁经营协会和麦肯锡（2022）将零售企业的数字化进程分为四个阶段，分别为侧重于信息技术（IT）基础设施升级改造的“信息化”阶段（数字化1.0），实现全渠道运营的“线上化”阶段（数字化2.0），大数据支持经营决策和自动化的“数智化”阶段（数字化3.0）和以数字技术整合价值链的“平台化/生态化”阶段（数字化4.0）。艾瑞咨询（2018）根据不同年代餐厅使用的信息管理系统类型，将餐饮数字化转型过程梳理为依托于单机IT系统的“信息化”，连锁商户基于浏览器和服务器架构模式的“网络化”，基于软件即服务（SaaS）架构的“智能化”和当前个体商户与互联网平台打通的“线上线下一体化”。也有研究从生产、分配、交换、消费的社会化生产过程来理解数字化在各个环节的应用。

综合以上理论分析与实践调研，本文认为餐饮行业的数字化转型的内涵是推动数据作为核心生产要素加入到餐饮生产、消费等各环节的过程，带动餐饮行业生产力、生产工具和生产空间的转变，其目的是通过数字技术带动餐饮行业边际效率改善、服务体验升级和全要素生产率提升。餐饮数字化转型的外延丰富，但从应用场景和面向对象来看，可以主要划分为两大类，一是面向消费者的营销数字化，二是商户内部的经营数字化。

营销数字化是餐饮商户营销渠道从线下物理世界向线上网络空间的延伸，也可以一般性地理解为营销行为的线上化。在网络数字时代，消费者形成动机、信息搜寻、商品选择、购买、使用等消费过程可以部分或全部地转移到线上，如在线预订外卖、线上预约排队、在线点单、在线评价等，商户也通过互联网平台或自建线上交易渠道，来满足消费者的各环节需求（见图1）。渠道数字化体现出了交易空间的延展性，即通过扩展商户服务的地理区域与用户数量，延展商户的“交易可能性边界”，并通过“更多客户—更多数据资源—更强服务能力—更多客户”的链路实现数字化规模效应。

除面向消费者外，餐饮商户也在企业运营全流程中实现数字化转型。与一般制造业企业不同，餐饮业具有典型的生产消费同步、产品不可储存等服务业特征，其商品生产、流通、销售等过程往往交叉融合，并在同一空间中进行。经营数字化主要介入这些经营管理环节当中，并可以根据数据技术的

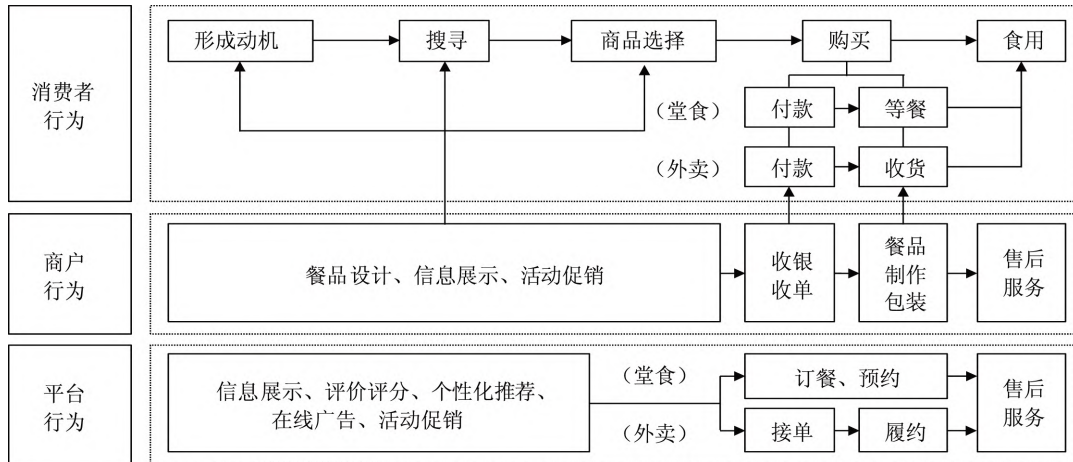


图 1 营销数字化中各市场主体的行为示意图

表 1 餐饮数字化的多重外延

一级维度	二级维度	基本含义	应用案例
营销数字化 (拓展交易可能性边界)	线上化	消费者部分或全部消费过程转移到线上	在线预订、线上营销、外卖点单
经营数字化 (拓展生产可能性边界)	信息化 (可视化/数据化)	记录分析经营数据并提供可视化结果	财务、人事管理系统, 在线办公
	自动化	将人的基础劳动过程转化为按预定程序运行的自动过程	收银点单、开票、叫号, 进销存管理
	智能化	部分或完全取代人工高级劳动或智力决策过程	智能选址、销量预测

介入程度细分为以下几种类型：一是信息化（或可视化、数据化），即数字工具仅记录或分析各环节的数据，为数字化的服务对象（包括餐厅管理者、服务人员、顾客等）输出可视化的结果，如供应链、用户运营、人事及财务等方面的数字管理系统和办公软件，主要功能是辅助决策；二是自动化，即利用现代数字技术和智能设施，将人工控制的经营管理活动，尤其是固定化和重复性的环节转化为按预定程序运行的过程，包括面向前厅的收银点单、开票、叫号系统，面向后厨、采购的分单系统和智慧进销存管理系统等，主要功能是基础劳动替代；三是智能化，即数字或人工智能（AI）技术已经部分或完全替代了人的体力劳动或智力决策过程，尤其是能在部分场景自行分析、行动、决策，相相应对外部变化，主要功能是高级劳动替代，当然实际应用中很少有工具能实现决策行为的完全替代，但相关产品的开发仍具有很强的发展潜力。对餐饮商户而言，数据要素和数字技术革新了餐饮业的生产力和生产工具，拓展了商户的“生产可能性边界”，提升了生产效率和服务质量。

以上各种数字化转型过程也存在多种联系和差异。从技术发展阶段和应用深度看，餐饮企业从经营数字化向全方位数字化扩展，从个人电脑（PC）推广，到移动互联网发展，再到大数据、云计算、人工智能等技术的成熟，企业经历了从依托 PC 的信息化向营销数字化、自动化和智能化的过渡。从转型难度看，营销数字化比较容易实现，加入互联网平台或自建线上获客工具的成本较低，固定投入小、技能要求不高，“干中学”效应强，可以在经营实践中积累转型经验；运营数字化的各环节均需要一定的资金和技术，且从信息化过渡到自动化、智能化，对软硬件的投入及数字化人才的专业水平

要求也梯度上升，具有一定难度；随着企业经营规模的扩大，自动化、智能化等转型对经营者的学习能力和企业组织结构都有更高的要求。从投资回报看，营销数字化的效果最为明显，线上推广是否带来了客流增长和营收提升可以较为直观地呈现给经营者，其投入程度也可控可预期；运营数字化不同阶段的投资回报均存在不确定性，这体现为数字化贡献难以度量，固定投入高回报周期长，中小企业无法负担系统购买成本，大型连锁数字化转型盈利模式不清晰等。餐饮企业的数字化转型，应当在充分考虑上述因素的基础上灵活选择，稳步推进。

## 二、数字化转型对餐饮行业提质增效具有重要价值

数字化作为一种经营解决方案及转型升级趋势，能从多个维度帮助餐饮企业降本增效，促进行业高质量发展。

### （一）扩展交易空间，增加经营收入

数字化能够帮助餐饮行业进一步拓展交易场景，不断突破餐饮消费的时空限制，帮助行业扩大有效供给，提升商户收入。首先，营销数字化通过满足餐饮消费者便利性、即时性的需求而扩大了餐饮市场的总体规模。国家信息中心数据显示，2021年餐饮在线外卖收入占比提升至21.4%，同比增长4.5个百分点。<sup>①</sup>由城镇化引发的职住分离、通勤时间延长等现象提高了消费者的单位时间成本，再加上家庭小型化、女性工作参与率提升等因素共同促进了餐饮活动由家庭生产转向社会提供，催生了餐饮即时配送服务的同时也创造生产产值和居民消费的增量。其次，实现了数字化转型的商户有能力获得更多用户、扩大经营范围、进行精准营销。相关研究表明，到家模式的网络零售能够显著提升总消费，对实体商户有比较明显的溢出效应。外卖新业态也延展了商户的服务半径和经营时长。传统中小餐饮门店的服务半径一般为500米左右，而线上外卖的平均配送距离为987米，扩大了近一倍。<sup>②</sup>另有数据表明，2021年，北京市联合外卖平台推动近6万家商户开展餐饮业数字化升级，前10%的商户单周交易额增长了近25%。<sup>③</sup>

### （二）加强技术创新，提高行业效率

餐饮行业中小商户占比多，从业者普遍依靠劳动投入和资本自然积累，技术进步缓慢，行业整体生产效率不高。数据要素以及数字技术在生产流通过程中的广泛应用能够有效地提升行业全要素生产率，也能提升餐饮业的末端配送流通效率。首先，数字化转型帮助提升了人力要素的生产率。大量数字系统在餐饮服务过程中的应用，能够显著地降低餐饮服务人员精力损耗，有效提高劳动生产率与服务水平。如外卖接单系统、智能分单系统能将顾客线上或线下下单后的信息分类传送到不同的备餐区（如凉菜、热炒、主食等），有效减少服务人员报单导致的延迟和失误，提高出餐效率；餐饮销售终端（POS）机、智能开票系统减少了收银收单与开票过程中所需人力，降低了点单错误率；手机/智能终端点餐系统减少了服务人员看台难度，大幅避免了逃单、投诉等行为；智能3D机器人也辅助餐厅更好地服务消费者；进销存系统帮助餐厅采购人员更科学、高效地管理餐厅库存，智能决策系统帮助管理人员低成本地获取餐厅经营数据，快速做出决策。综上，数字化工具在餐饮服务业中最突出的价值

<sup>①</sup>国家信息中心 《2021年在线外卖收入占全国餐饮业收入约21.4%》，腾讯网，2022年2月24日。

<sup>②</sup>美团研究院 《2020年中国餐饮外卖中小商户发展报告》，2021年6月。

<sup>③</sup>北京市商务局生活服务业处 《上半年本市餐饮业数字化升级成效明显》，北京市商务局网站，2021年7月21日。

之一是帮助提高人力资本效率，降低了餐饮经营的人力成本。其次，数字化转型帮助提升了土地要素的生产率。一方面，线上获客范围的增加让部分商户减少了对地理位置的依赖。一些专注于线上外卖渠道的餐饮商户不再选择核心商圈、黄金地段，这样可以比较大幅度地降低房租和装修成本。以近几年快速发展的某米粉连锁品牌为例，为了优化租金成本，该品牌加盟门店选择租赁非黄金地段、缩小堂食面积、入驻美食城等方式，通过线上渠道获客以弥补线下客流的不足，有效降低了店租与装修支出。另一方面，点单、收银等数字化系统的应用减少了商户对大面积收银柜台的需求，可以增大堂食营业空间，显著提升了餐饮行业的空间生产效率。通过二维码进行线上点单收银的餐厅可节省约 2 平方米的收银区面积，并用此空间增加一个就餐台位，带来收入的提升。

### （三）促成行业标准，降低交易和生产成本

标准化是生活服务业高质量发展的技术支撑，也是餐饮业基础制度的重要方面。我国地大物博，菜系菜品多种多样，餐饮行业区域性差异较大，在传统经营模式下，行业的标准化水平难以提升。营销数字化有利于餐饮业在信息展示方式、交易方式、服务评价标准等方面实现规范化、标准化发展，从而降低行业在信息搜寻、售前匹配、评级评价、履约配送、售后服务等过程中的信息摩擦，有效地降低了交易成本。如在信息展示方面，国家标准《外卖餐品信息描述规范》对网络平台上外卖餐品基本信息描述的术语、定义和要求等进行了规定，让外卖信息更加透明，避免消费者在线上购物时不了解食物原料而造成的误食、纠纷，也有效减少了食品浪费现象。而在履约配送方面，平台企业通过海量线上交易的数据积累，能更有效地形成标准化的服务流程指引。线上点评网站的建设，也使餐饮行业这一典型的“不可标准化”服务业具有了相对统一的评价系统，提高了消费者的满意水平。运营数字化则进一步提升了前厅服务、运营过程，后厨餐品设计、生产流程以及采购、人事、财务管理等环节的标准化水平，更有利于餐饮企业向规模化、连锁化、品牌化发展。

## 三、餐饮行业数字化转型面临的困难及制约

如上文所述，尽管数字化转型对餐饮商户的降本增效作用是显著且多元的，但是数字化转型的能力却不是匀质的。原本就具有较强经营能力的餐饮商户对待数字化的态度更为积极，也更有能力实现数字化转型。在大型餐饮商户和中小餐饮商户之间存在着“数字鸿沟”和“马太效应”，数字化转型能力和商户经营能力存在双向影响。笔者经访谈和实地调研发现，中小餐饮商户数字化转型主要在以下几方面存在障碍。

### （一）经营模式传统，缺乏数字转型意识

餐饮业的进入门槛较低，“开餐厅”是许多初次创业者的首选，这也导致部分商户对餐饮经营缺乏规划性、科学性、长期性。笔者在调研访谈中发现，部分经营者既对餐厅选址、价位、特色菜等缺乏系统规划，也没有对餐厅的经营指标进行精确计算和思考，更没有利用数字化手段降本增效、引流获客的观念。如北京某烧烤店店主是个餐饮业“新人”，开业 3 个月以来，店铺堂食和外卖销量均不理想，店铺网上评分也不高，但他没有进行系统化的改进，也未采取数字化营销措施。访谈中，老板表示店铺还没有经营计划，也从未计算过客单价或者毛利率，“餐饮的账很难算，短时间算不清楚的”<sup>①</sup> 还认为“餐饮就是那么回事，控制好成本，找个好厨师就会有顾客光临进店”。数字化转型需

<sup>①</sup>本部分双引号内的内容为笔者进行商户访谈时的反馈原文，下同。

要经营者保持创新的精神和学习的意识，而部分有过经营经验的餐饮“老人”，往往会因循守旧、思维固化，对线上营销模式不认可，对门店数据分析等新方法也不采用，长期保持传统运营方式，错过数字化转型的机遇。如某老字号酱肉店近年来营收状况不佳，门店新客较少，基本靠着老客户在维持，但是店长也没有主动想过如何去改善现在停滞不前的经营状况，认为只要“帮老板守好门店，不出错就行”。

### （二）专业人才匮乏，缺乏转型学习渠道

数字化转型需要经营者具备一定的数字素养和部分专业能力，而专业人才不足、学习提升渠道匮乏也是中小餐饮商户数字化转型的制约条件之一。有研究显示，高达54%的企业认为数字化人才短缺是企业难以实现数字化转型的重要因素。调研发现，部分餐饮经营者自身可能具有转型意愿，但由于精力不足和水平有限，只能通过上线外卖、点评平台、开通店铺公众号、短视频平台账号等方式初步涉足线上化，还处于数字化的初级阶段。如某咖啡厅的负责人表示“之前是由大老板管理大众点评的账号，团队里没人了解数字化运营理念，也没人真正操作过平台账号运营维护工作……最近才关注到大众点评的差评，会在实际经营中提出改进方案，但并不知道线上平台应该如何解决，平时团队里也没人研究数据曝光流量”。还有一些经营者依靠自学和同行帮助了解了数字化转型的初步方法，但是缺乏精通的途径，如某小吃店加盟商表示“开店后通过咨询隔壁店家找到了业务对接人，没有得到新手开店足够的指导，靠着咨询左邻右里的商家自学上线”。对于当前的一些餐饮经营培训课程，该经营者也表示“对于基础较差的小店店主来说，较难理解和吸收”。

### （三）自身实力不足，缺乏数字转型能力

餐饮行业整体的连锁化和集中化程度比较低，行业小、散、弱的特征明显。广大的中小商户无力自建数字化运营管理系统，也难以支付大企业普遍使用的先进企业资源计划（ERP）、客户关系管理（CRM）、自动化办公（OA）、人力资源（HR）等系统费用，甚至不愿意承担基础版餐饮 SaaS 系统几千元的成本。中国社会科学院数量经济与技术经济研究所研究调查显示，<sup>①</sup>线上点单、广告推广、店铺装修等侧重营销数字化的产品因为成本低、易上手，应用率也更高，而偏向于生产过程和后台运营的运营数字化产品使用率较低（见图2）。

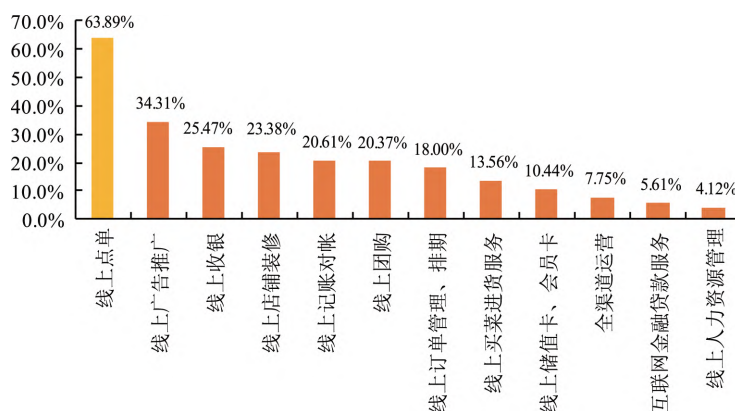


图2 餐饮商户的数字化产品使用情况

资料来源：餐饮商户问卷调查（N=9132）。

某家已经具有一定经营规模的国内知名连锁烧烤品牌的运营负责人指出，“餐饮企业很少自研 SaaS 系统，基本都是使用的第三方软件，因为（自研）负担太重”。一家多年使用数字化餐饮系统的火锅商户表示“一个（餐饮数字化）系统需要很多系统的配置，包括所有的网线、网络设置，电线、

<sup>①</sup>中国社会科学院数量经济与技术经济研究所 2020 年开展研究，以入驻美团平台的商户作为调查对象，就日常餐饮经营、数字化转型等问题设计了一份调查问卷，并于 2020 年 12 月和 2021 年 1 月，分两个批次借助问卷平台发放，通过对问卷数据的清洗和可行性分析，本次调查共获得 279 个城市的有效问卷 9132 份。



装修等，都不少花钱”。在此背景下，对于很多中小商户而言，能够首先通过轻量级甚至免费的产品迈过数字化的“门槛”，以较短的时间和较低的成本掌握数字化经营的一般概念和基本模式，逐渐弭平和大型企业的“数字鸿沟”，可能是更实用、更优化的选择。

#### 四、平台驱动式转型是餐饮行业实现数字化的有效路径

相关调研表明，有半数的中小企业将“采用市场上标准化的应用工具”作为主要的数字化转型路径。<sup>①</sup>相较于企业自建系统或购买第三方的定制化数字工具，中小商户由于存在一系列困难和短板，通过加入平台生态系统，成为生态参与者，利用平台赋能可以加快数字化进程。平台企业利用自身的数据、技术等优势，帮助中小企业实现低成本的数字化转型，并形成互利共荣的一体化生态系统，也能产生示范效应和规模效应，从而促进整个餐饮行业向更高质量的数字化迈进。本文研究发现，相较于其他模式，平台驱动式数字化转型具有以下几方面优势。

##### （一）促进供需链接，使数字化转型生效更迅速明显

对于餐饮中小商户，营销数字化和运营数字化的协同推进有助于更好地打通产销环节，帮助其更高效地实现转型。相较于单纯使用中后端的生产经营数字管理系统，借助互联网平台，率先通过线上化营销与消费者进行广泛链接，能让餐饮商户更直观、更显著地观察到数字化的效果。在线点单、线上营销等渠道数字化的效果能得到即时体现，即使没有产生预想的效果，也提供了一种改进的方向。而单一的生产经营领域的数字化效果不明显，往往需要细致的数据分析，生产和服务效率的改进程度也很难直接体现。餐饮商户数字化转型的最终目标是能实现营收增长和利润提升，平台帮助商户与线上大量消费者进行链接，能将成本降低和效率改进的效果快速体现为客流及利润的增加。这种打通生产与消费，直接显著呈现效果的数字化转型方式，能有效避免中小商户的数字化“冷启动”困境。

##### （二）降低学习成本，打通商户数字化学习渠道

数字化转型是实践的过程，更为强调“干中学”，理论经验需要在实际的经营过程中被领会和应用。调研发现，中小餐饮商户经常需要借助邻居商户、行业前辈等群体的帮助，以完成数字化转型从“0”到“1”的过程。因此，相较于自行摸索，大型平台企业的专业服务人员可以更有针对性地为商户提供咨询与辅助，引导商户逐步了解数字化的含义，基础数字运营工具的使用方法。在这些团队的帮助下，商户的数字化转型学习渠道被打通、拓宽，经营者的数字化素养也得到快速提升。如北京某著名小吃快餐连锁品牌，在数字化转型过程中获得了美团平台商务拓展经理的多方面帮助，平台服务人员不仅帮助商户制定营销方略、优化菜单搭配，还帮助其优化了运营组织架构，提升了门店出餐效率，使其经营水平得到全方位的提升。

##### （三）产生规模效应，形成数字化转型良好示范

依托平台的数字化转型能产生更明显的规模效应和示范效应。一方面，平台具有典型的双边网络效应，这不仅体现在交易过程中，也体现为餐饮商户数字化转型知识的外溢效应。对大多数中小微企业，最基本的要求是在数字经济时代不落后，能够满足多元化的消费需求，提升一般经营流程的效

<sup>①</sup>数据来源：全国工商联经济部、腾讯研究院在 2022 年 7 月发布《中国民营企业数字化转型调研报告》显示，在针对中小企业的“进行数字化转型采用主要模式”调研中，选择“采用市场上标准化的应用工具”的占比为 45.49%，选择“外包给第三方定制解决方案”的占比为 24.27%，选择“自建系统及应用”的占比为 29.44%。

率，在具有一定能力和经验后，可再探索独特的经营模式。因此，当一些先行的商户探索出优秀的数字化转型方式和案例，会对其他商户产生正外部性，降低后发商户的转型成本。在实践中，在如何设置线上营销页面、设计活动文案、搭配套餐菜品、采购何种数字化系统软件等方面，成功商户的经验均会给其他中小商户带来帮助。另一方面，平台中实现了成功转型的优秀商户会具有较好的示范效应，能够降低其他处于创业初期的经营者的认知难度和心理负担，以更好的心态接纳并学习数字化转型方法，从而对整个行业的高质量发展产生推动作用。

#### （四）设计普惠产品，减少中小商户资金压力

依托平台的数字化转型，能更好地兼顾大众与小众，普惠及个性。一方面，互联网平台服务的商户数量巨大，数字转型工具和软硬件系统能在一定程度上发挥规模效应，降低企业的研发和后续运营维护成本，因此也降低了产品的整体价格。平台企业通过降低资产专用性，将之转换为通用性资产，可以极大地降低交易和复制成本。与大型餐饮企业动辄几万元甚至十几万元的复杂数字系统相比，以中小微商户为目标的标准数字化产品可以不到千元，让缺乏资金与技术的普通商户也能共享数字化福利。此外，较低的产品价格也意味着较低的固定成本支出，中小餐饮商户在支付较高的房租、人力等初始固定成本之后，往往缺乏数字化改造升级的闲置资金。使用入门级的普惠性产品，经营者可以较为灵活地参与到数字化转型过程中，在具备一定的资金基础和经验积累后，再更深度地介入到转型过程中，这也减轻了中小商户的压力。

#### （五）推进转型深化，渐进引导商户提高数字化水平

值得注意的是，中小商户依托互联网平台实现数字化转型的过程不代表商户应对平台单向“依赖”，而是应当形成一种互融、共生、自主的“依附式”升级过程。平台既提供了从浅至深的多维度数字化服务和系统解决方案，也给商户提供了提升自我认知水平及运营能力，从而不断实现数字深化的渐进发展机会。从初期的依托平台完成线上引流和营销转化，到中期可视化、自动化节省经营成本，提高经营效率，到成熟期的数字化餐饮生态系统的构建，餐饮商户可以充分利用平台的数字化资源，加快加深经营流程的数字化渗透，从依靠外部消费者流量转变成为依靠数据要素融入生产经营过程实现内生增长，从适应需求到创新供给拉动需求，将数字化重心从吸引顾客转变为做强自身，在整体流程上实现从分散模块的初级数字化到全链路高级数字化的转型。

## 五、促进餐饮行业数字化转型的政策建议

### （一）引导商户选择适合的转型与经营模式

正确的数字化转型效益显著，然而有不少餐饮商户由于获客不足、新冠疫情影响等原因急于实现数字化，却因为忽视实际需求，盲目跟风、模仿同行构建不适配的数字化系统，过度追求超出公司实际能力的数字化服务，而导致转型效果不好。因此应加大社会宣传和政策引导，鼓励行业协会、平台企业提供数字化转型的指导咨询，提供数字化转型的优秀范例，帮助中小商户明确自我定位及发展方向，开发或采购适用于自身发展阶段的数字化转型工具。另外，建议政府有关部门、行业协会在连锁经营这一关键领域逐步完善法规标准、连锁品牌评价和信用评价体系，引导外卖行业连锁化、标准化、品牌化发展，以集约化降低餐饮商户的数字化转型难度。



## （二）支持线上线下融合构建安全便利履约体系

餐饮行业的数字化转型离不开线上线下一体化融合发展。高效的在线营销、交易和服务体系也与线下便利化、智能化的履约体系紧密相关，这有助于形成线上线下生产、流通、消费多环节协调发展的循环体系。因此，建议国家有关部门出台支持智能配送发展的政策、标准和法规，把智能配送设施纳入新基建的范围予以大力支持，重点支持发展自动车配送、无人机配送、外卖柜等智能配送方式，打通餐饮业数字化发展的最后一公里。同时建议提升社区、商圈等区域的精细化、柔性化管理水平，进一步改善社区、商圈、写字楼、医院等区域的出入管理，让外卖服务真正到家。

## （三）加大数字化人才的招聘和培养力度

餐饮行业从业者数字素养的提升有助于行业整体的转型。对于有条件的企业，可以通过人才引进、内部培养的方式提升团队数字化能力，建设数字化人才梯队，探索总部培训、区域轮岗等方式培养数字化运营人才。对于部分中小商户，可以通过线上学习、课程培训等方式提升个人数字化基本认知和技能水平，还可委托第三方专业数字化运营团队，帮助提升经营效益，降低固定资本投入。此外，鼓励校企合作，解决餐饮行业人才培养与就业需求不一致、信息不对称的问题。引导餐饮企业积极与高职院校合作，参与到数字化人才培养目标制定、课程体系设置和实践教学等环节。还可依托电商平台、专业培训机构等开展多渠道、多形式的餐饮数字化技能培训，积极推动平台企业与餐饮商户、院校等共建“产教融合”培训模式，带动餐饮人才队伍提质升级。建议有关部门支持外卖平台、数字化服务企业通过提供外卖线上运营服务、开展培训等方式提高中小餐饮商户的数字化水平。

### 参考文献：

1. 肖旭、戚聿东 《产业数字化转型的价值维度与理论逻辑》，《改革》，2019 年第 8 期。
2. 何伟、张伟东、王超贤 《面向数字化转型的“互联网+”战略升级研究》，《中国工程科学》，2020 年第 4 期。
3. 国务院发展研究中心课题组 《传统产业数字化转型的模式和路径》，2018 年 3 月。
4. 全国工商联经济服务部、腾讯研究院 《中国民营企业数字化转型调研报告》，数据观，2022 年 7 月。
5. 中国信通院、美团研究院 《中国生活服务业数字化发展报告（2020）》，中国信通院网站，2020 年 5 月。
6. 中国连锁经营协会、麦肯锡 《2022 年中国零售数字化白皮书》，中国连锁经营协会网站，2022 年 9 月 1 日。
7. 艾瑞咨询 《中国智慧餐饮行业研究报告》，艾瑞网，2018 年 3 月 26 日。
8. 夏杰长、刘诚 《迈向 2035 年：世界经济格局变化和中国经济展望》，《全球化》，2022 年第 1 期。
9. 蔡曙山 《论数字化》，《中国社会科学》，2001 年第 4 期。
10. 李飞 《全渠道零售的含义、成因及对策——再论迎接中国多渠道零售革命风暴》，《北京工商大学学报（社会科学版）》，2013 年第 2 期。
11. 刘向东、张舒 《网络销售到家模式与实体零售：挤出或溢出》，《消费经济》，2019 年第 5 期。
12. 江小涓 《服务业增长：真实含义、多重影响和发展趋势》，《经济研究》，2011 年第 4 期。
13. 钟雨龙、陈璋 《防疫常态化背景下我国中小企业数字化转型的发展研究》，《商业经济研究》，2021 年第 10 期。
14. 陈威如、王节祥 《依附式升级：平台生态系统中参与者的数字化转型战略》，《管理世界》，2021 年第 10 期。
15. Li, L., Su, F., Zhang, W. & Mao, J. Y., Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective, *Information Systems Journal*, 2018. 28 (6), pp. 1129 ~ 1157.

责任编辑：李蕊

integrate into the global innovation network; the second is to combine the government with an effective market to promote the coordinated upgrading of the industrial chain and the innovation chain; the third is to build an open regional collaborative innovation system with the characteristics of each region, and promote the design of collaborative innovation mechanisms at the national level.

#### **(10) Digital transformation in the catering industry – connotation, value and path**

*Liu Jiahao*

The catering industry is an important industry related to China's economic development and people's livelihood consumption, and improving quality and efficiency is the key to the high-quality development of the current catering industry. In recent years, digital technology has increasingly highlighted its widely empowered universal value, and digital transformation has played an important role in expanding the scope of supply, promoting innovative applications, improving operational efficiency, and improving the level of industry standardization, effectively promoting the development of the catering industry. However, for a long time, catering market entities, especially small and medium-sized merchants, still have problems such as lack of scientific management awareness, narrow learning channels, and shortage of capital and technology, and it is actually more difficult to achieve digital transformation on their own. Therefore, this paper believes that in digital transformation, it can give more play to the platform-driven effect, relying on its data, technology and scale advantages, and relying on its role in opening up supply and demand links, reducing learning costs, generating demonstration effects, and providing inclusive products, etc., it can become an optional path for small and medium-sized merchants to overcome difficulties and achieve gradual transformation. Based on this, merchants should be guided to correctly understand and choose digital models, and increase the training and introduction of digital talents, so as to promote the deepening and high-quality development of the overall digital transformation of the catering industry.

#### **(11) The potential and path of Africa's digital economy development and China – Africa cooperation countermeasures**

*Liu Cheng*

Although Africa's digital economy is still at a low level, it is developing rapidly. Africa's rapid economic growth, large population, rapid growth and youth, and large space for digital infrastructure construction constitute Africa's long-term digital development potential. Through the discussion of the development path, it is found that Africa shows signs of overtaking in formulating strategic development plans, using the most advanced technology, applying them to the widest range of scenarios, and adopting the most cutting-edge regulatory rules. At the same time, Africa also has problems that may affect the development of the digital economy, such as rising political and social instability, insufficient supporting facilities such as electricity and geolocation systems, low utilization rate of digital facilities and products, and high debt. China continues to help Africa build key digital facilities, participate in economic activities in the entire African digital industry chain, and help Africa upgrade its digital technology and global value chain, with more influence in Africa than the United States and Europe. China – Africa digital economy cooperation has broad prospects, and this paper gives some specific cooperation suggestions.

#### **(12) Research on the reform of sales tax system in Hainan Free Trade Port**

*Peng Lei, Jiang Zhen*

Hainan Free Trade Port will be closed for management in 2025, and various reform tasks have entered a critical period of overcoming difficulties. Among them, sales tax reform is a reform task with overall and institutional significance, and there is a great risk of uncertainty. Through investigation, this paper finds that for a long period of time, the construction of Hainan Free Trade Port will be accompanied by a situation of fiscal "tight balance", and the reform of the sales tax system will face three major contradictions: the contradiction between tax competitiveness and fiscal health and sustainability; the contradiction between Hainan's separate tax area and the national unified market; the contradiction between the design of Hainan's sales tax system and the construction of a small circulation in Hainan economic island. In order to overcome these major contradictions and smoothly promote the sales tax reform, this paper puts forward relevant suggestions from the central and local levels: the central government should begin to study and support the construction of the Hainan Free Trade Port in the construction of a dynamic adjustment mechanism for central transfer payments, consider adopting the form of "buyer buying on credit" to deal with the "refund" and "collection" of "second-front" value-added tax, and formulate the Import and Export Tariff Rules of China Hainan Free Trade Port to clarify customs supervision responsibilities; Hainan Province should begin to establish a Hainan Sales Tax Reform Stabilization Fund, strive to carry out sales tax reform idle bookkeeping experiments by the end of 2023, and at the same time start to study the supporting reforms of provincial and municipal fiscal and taxation systems that adapt to the sales tax system.

Editor: Yang Yuge