

中小餐饮商户数字化转型问题研究

内容提要：数字化转型已经成为餐饮商户降本增效的重要选择，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。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实际上较为困难。因此，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“冷启动”困难，实现循序渐进式转型的可选道路。基于此，应当引导商户选择适合的数字化转型与经营模式，支持线上线下融合发展，构建安全便利的履约体系，加大数字化人才培养和引进力度，以促进餐饮行业整体的数字转型深化和高质量发展。

关键词：餐饮数字化 中小商户 平台带动 高质量发展

近些年来，随着数字技术与经济的深度融合，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，促进服务业转型升级和经济社会高质量发展。

尽管改革开放以来餐饮业在菜品质量、服务水平、市场规模等方面都呈现出扩展提升趋势，但餐饮行业具有服务业的诸多典型特征，目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，大量中小主体还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。广大中小主体受到认知水平和资金条件等因素制约，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。加大对中小餐饮企业的数字化赋能是餐饮行业整体转型升级的重要路径，而平台企业所具有的规模、技术、数据和人才优势将在此过程中发挥重要作用，有助于帮中小餐饮以更快捷、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、数字化已经成为餐饮商户的必要转型方向

数字化是一个被广泛使用但又语义模糊的概念，在不同的行业中、场景下，数字化也具有不同的含义。从信息技术的基础层面看，“数字化”（digitalization）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¹。数字化也是第三次技术革命的基础性革新之一²。从产业层面看，肖旭、戚聿东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³。IDC将数字化转型定义为：利用数字化技术（例如云计算、大数据、人工智能、物联网、区块链等）和能力来驱动组织商业模式创新和商业生态系统重构的途径和方法⁴。何伟等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⁵。中国信通院分析指出，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⁶。

（一）餐饮数字化的三重含义

对餐饮行业来讲，数字化就是要让数据作为核心生产要素加入到餐饮的商品生产、服务提供、中间流通和末端消费各环节中，其目的是通过数字技术带动餐饮行业边际效率改善和全要素生产率提升。基于理论分析与实践调研，本文认为餐饮行业的数字化实际有三重含义：

一是渠道数字化。这可以一般性地理解为线上化，主要介入营销、消费环节，即商户和消费者原来在线下渠道进行的采购、销售、营销等活动转为线上渠道进行。消费者可以在线预订外卖、

线上预约排队、在线点单、在线评价等，商户也可以在线上采购食材、线上营销获客、在线售后等。渠道数字化体现出一种延展性，即通过扩展商户服务的地理区域与用户数量，延展商户的“经营可能性边界”，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。

二是流程数字化。这也可以理解为自动化，主要介入生产环节。即是指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，并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^[1]。包括面向餐饮商户的收银点单、叫号、送餐服务系统、供应链管理系统、人事及财务管理系统，线上营销系统以及智能送餐机器人等。在这一环节中，数据要素和数字技术通过参与生产经营过程，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。

三是决策数字化。这是餐饮业数字化的进一步加深，可以理解为智能化，是数字技术和智能技术介入了经营决策环节，能辅助甚至代替经营者进行实际决策。其应用场景包括经营指标数据化之后反馈给决策者，帮助其实现精准地选品、定价、选址；更进一步地还可以进行消费区间分析、消费群体分析、就餐类型分析，让企业了解消费者多维度特征，针对性地进行营销、维护动

作，实施菜品结构分析以提升菜品搭配合理性，提高销量和利润，进行员工业绩统计以完善人事管理等。

以上三种均可以算作餐饮“数字化”，但其内涵又有差别。从生产流通环节看，渠道数字化更侧重于消费，帮助商户降低与消费者进行交易和沟通的成本，提升消费的便利程度与体验感受；流程数字化、决策数字化更侧重于生产与流通环节，更多体现为后端效率的提升和经营流程的改进。从转型难度看，渠道数字化比较容易实现，上线平台或自建私域流量以链接消费者门槛不高，但实现比较专业的数字化运营和线上营销仍需长期打磨；流程数字化需要投入一定的成本和精力，由于购买软硬件、进行数据分析，具有一定难度；决策数字化对经营者的学习能力有更高的要求，可能也需要购买或自建更适用于自身的数字化系统。业界也常将流程数字化和决策数字化视为狭义上的“数字化”，将渠道数字化列为不同于数字化的另一阶段，但本文仍将其视为数字化的不同环节或不同阶段，从而以更全面的视角看待餐饮业的数字化转型过程。

（二）数字化对餐饮行业降本增效具有重要价值

数字化作为一种经营解决方案及转型升级的趋势，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。

1. 扩大有效供给，增加经营收入

渠道的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。

从行业总体规模看，渠道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规模。国家信息中心数据显示，2021 年餐饮在线外卖收入的占比达到 21.4%，同比提升了 4.5 个百分点。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。外卖消费促进了“家庭做饭”、“方便食品”等非社会化餐饮活动向市场提供的转化，创造了餐饮行业生产产值和居民消费的增量。

从商户经营情况看，线上化能帮助店铺获得更多用户、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。线上结合第三方平台的履约体系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。美团研究院 2020 年的问卷调查显示，分别有 82.97%和 83.4%的受访商户表示开通外卖帮助自己扩大了服务半径或增加了收入。相关数据表明，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%⁷。

从市场多样化发展看，数字平台的长尾效应突出，商品和服务品类极大丰富，大量相对小众的餐饮品类在数字平台上也可以有足够的生存空间，美团数据显示，2019 年，在美团平台上，轻食、减脂餐、减肥餐、健康餐 4 个关键词的搜索次数同比 2018 年分别增长了 235%、200.6%、186.4%和 116%，充分体现出个性化需求的蓬勃发展态势。

2. 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，能够显著降低餐饮服务人员的精力损耗，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 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的看台难度，大幅避免了消费者逃单、投诉等行为；智能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之一是帮助提高劳动生产率，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快餐企业为例，为了优化租金成本，该品牌在一线城市的加盟门店更多选择非黄金地段，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坪效。如某牛肉汤品牌餐厅通过二维码进行线上点单结账，平均每家店铺可节省约 2 平米的收银区面积，并用此空间增加一个就餐台位，带来收入的提升。美团研究院 2020 年的问卷调查显示，近 6 成的商户认为平台的数字化服务可以增加营业流水，超 3 成的商户认为数字化服务可以提升利润空间。

此外，作为餐饮行业数字化转型的重要组成部分，互联网平台企业提供的履约配送服务体系，也极大地提高了在线餐饮业的末端流通效率，帮助有限资源实现优化配置，提升行业整体生产率。中泰证券研究报告分析认为，相比于企业自行配送，由专送团队进行统一调度与配送的体验更好，效率更高。基于外卖订单峰谷效应明显的主要矛盾，建立专送团队，雇佣全职骑手，按月发放工资，使用派单而非抢单模式，对于解决高峰期的履约时效与确定性具有较大帮助⁸。

3. 促成行业标准，降低交易成本

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，在传统的经营模式下，行业的标准化水平难以提升。数字化转型更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摩擦与失真，有效地降低了交易成本，提高了消费者的满意水平。如在信息展示方面，由外卖平台企业、协会和政府主管部门联合发布的外卖行业首个国家标准《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。如在新冠疫情期间，多家电商、外卖平台上线“无接触配送”服务，依据国家标准化委员会发布的 2020 年第 26 号公告，由中国商业联合会与美团等共同发起的《商品无接触配送服务规范》国家标准正式发布实施，为疫情防控时期即时配送行业提供了方向指引和操作规范。互联网平台通过团体标准的实践，收集应用经验，补充完善形成了国家标准，该标准对无接触服务中的术语定义、服务要求、服务流程、异常情况处置和服务质量控制等方面提出了具体要求，在非常时期满足了消费者的线上餐饮消费需求，也保障了配送人员和消费者的健康和安全⁹。这也说明在数字化转型的过程中，餐饮行业这一传统的“不可标准化”服务业提供了更多标准化、规范化升级的路径和方式¹⁰。

二、中小餐饮商户数字化转型存在若干制约因素

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。美团研究院 2020 年针对 9132 个商户进行的问卷调查结果显示，本身营业流水高的商户在使用数字化服务

后更容易获得较高的营业流水增长率；同时，本身经营净利率较高的企业在使用数字化服务后也更容易获得较高的营业流水增长率。这说明，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。

本文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个方面存在障碍。

（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。课题组在调研访谈中发现，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。如北京某烧烤店老板是个餐饮业“新人”，开业三个月以来，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”。同时他也认为：“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经营状况不佳，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¹¹。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

美团研究院 2021 年的问卷数据显示，约有 81.41% 的餐饮商户年交易额不足 20 万元，这些中小商户构成了平台生态的主体，餐饮经营主体整体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 ERP、CRM、OA、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^[2]，线上点单（外卖为主）、推广、店铺装修等侧重于渠道数字化的易上手、低成本型产品应用率更高，而偏向于生产过程和后台运营的流程、决策数字化产品使用率较低（见下图 1）。

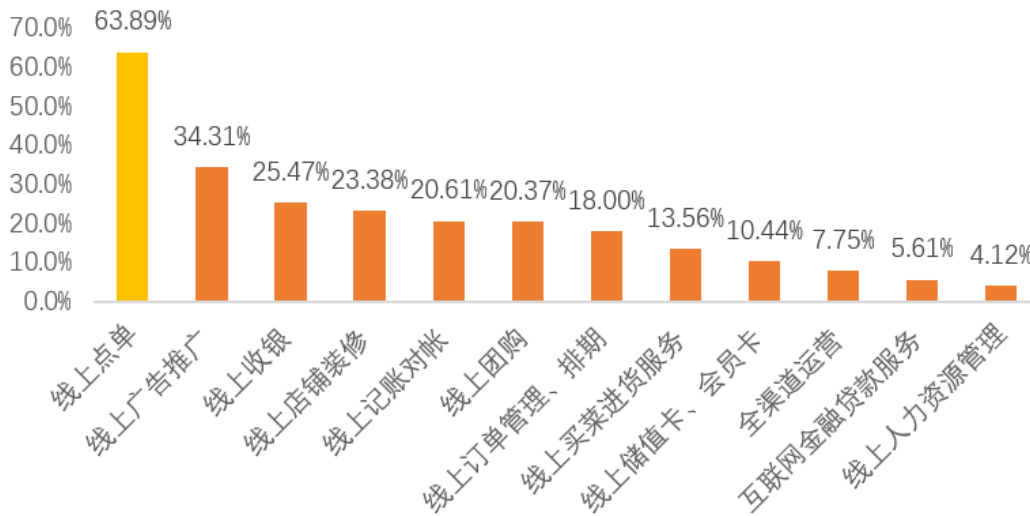


图 1 餐饮商户的数字化产品使用情况

资料来源：餐饮商户问卷调研（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，基本都是适用的第三方软件，因为（自研）的负担太重。”一家使用多年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、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。

三、平台向中小餐饮商户提供了数字化转型的契机和路径

如上所述，由于中小商户在数字化转型过程中存在一系列的困难与短板，传统的中小企业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¹²。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。相较于中小餐饮商户自己实现数字化转型，平台可以在以下几方面为中小商户提供转型契机与路径。

（一）促进供需链接，使数字化转型生效更迅速更显著

对于餐饮中小商户，渠道数字化和流程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，率先通过线上化手段与前端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，而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和利润的增加。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。在调研中我们发现，中小商户经常需要借助邻居商户、行业前辈、有经验的朋友等群体的帮助，以完成数字化转型从“0”到“1”的过程，尽管有一些数字化运营的线上课程可供中小商户免费学习，但这种他人的帮助和指导依然是必不可少的。因此，相较于商户自行摸索，大型平台企业的专业化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。如美团平台商务拓展经理在北京某著名小吃快餐连锁品牌的数字化转型过程中提供了多方面支持，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。对大多数中小微商户，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后，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，小到如何设置线上营销页面、如何设计活动文案，大到如何搭配套餐菜品、采购何种数字化系统软件，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，减少中小商户的资金压力

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，如根据美团最近发布的财报数据，平台上的活跃商家数目已达到 900 万^[3]，基于此规模效应而开发的数字转型工具和软硬件系统降低了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基础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。首都经贸大学一项针对一线与新一线城市的 2500 家餐饮商户的调研显示，59.3%的餐饮商户启动资金小于 12 万元，其中启动资金小于 6 万元的商户的占比达到 28.5%；启动资金超过 30 万元的餐饮商户的占比仅为 12%。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¹³。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字化实现内生增长，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、初步的模块数字化到全链路整体型数字化的转型。

四、帮助中小商户实现高质量数字化转型的对策建议

为了进一步推动餐饮商户实现低成本高效率转型，弭平小型商户和大型企业的数字鸿沟，促进餐饮行业的高质量发展，提出如下建议。

（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，然而有不少中小商户由于获客不足、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。另一方面，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，以集约化降低中小主体的数字化难度。

（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，从而形成线上线下生产、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。对确有门禁管理需要的场所，要给予外卖骑手公平待遇，在履行登记、查验手续后予以通行便利。对于因疫情等原因实施严格封闭管理的区域和场所，要合理设置外卖交接点和交接设施，并做好对骑手和消费者的宣传引导工作。

（三）加大数字化人才的招聘和培养力度

餐饮行业从业者的数字素养得到提升将有助于行业整体的转型与降本增效。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，此外还可依托电商平台、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。

附注：

[1] 相关定义参考：什么是自动化？|IBM

[2] 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项问卷调查，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。

[3] 美团一季度财报：经调整净亏损收窄至 36 亿，研发投入增长至 49 亿腾讯新闻(qq.com)

参考文献：

[1] 蔡曙山. 论数字化[J]. 中国社会科学, 2001(04):33-42+203-204.

[2] [美] 丹尼尔·贝尔. 高钰 等译. 后工业社会的来临[M]. 南昌：江西人民出版社. 2018. p30

[3] 肖旭, 戚聿东. 产业数字化转型的价值维度与理论逻辑[J]. 改革, 2019(08):61-70.

[4] 论数字化转型——转什么，如何转？[EB/OL] 2021.04.28

[5] 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[J]. 中国工程科学, 2020, 22(04):10-17.

[6] 中国信通院、美团研究院. 中国生活服务业数字化发展报告[R]2020

[7] 上半年本市餐饮业数字化升级成效明显[EB/OL] 2021.07.21

[8] 中泰证券. 为什么外卖平台是比电商平台更好的商业模式[R]. 2022.02.06

[9] 《商品无接触配送服务规范》国家标准发布[EB/OL] 2021.01.20

[10] 江小涓. 服务业增长：真实含义、多重影响和发展趋势[J]. 经济研究, 2011, 46(04):4-14+79.

[11] 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[J]. 商业经济研究, 2021(10):113-116.

[12] Li, L., Su, F., Zhang, W. & Mao, J. Y., Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective [J] Information Systems Journal, 2018, Vol. 28(6), pp. 1129~1157.

[13] 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[J]. 管理世界, 2021, 37(10):195-214.