

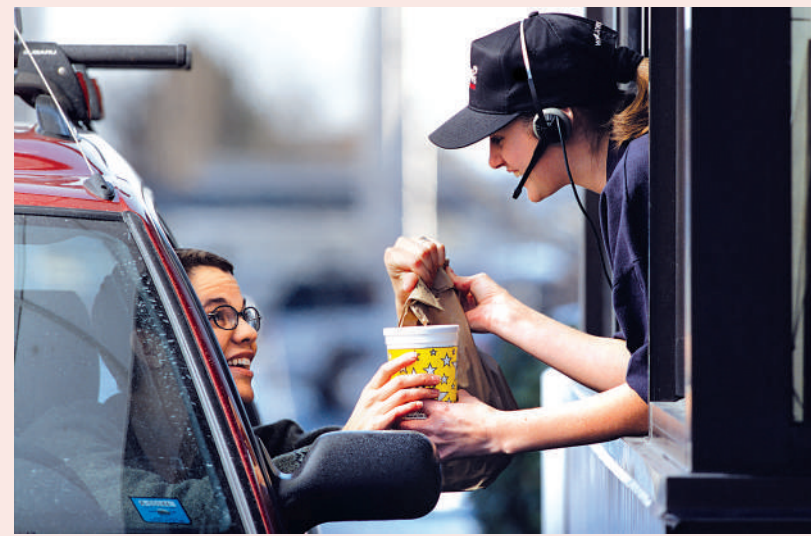
美連鎖餐廳轉攻外賣 省成本增利潤

麥當勞機械臂送餐免下車 星巴克增無堂食新店

新冠疫情改變了人們

的生活模式，盡量減少堂食，轉向外賣，食肆經營模式起了大變化。疫後，美國大型餐廳麥當勞順應風潮，全美分店開始轉型，在得克薩斯州創先河，開設一家無餐桌椅的分店，只向網上預先訂餐的駕駛者提供服務。美國其他大型食店也在變革，星巴克(Starbucks)計劃未來三年在全美增設近400家外賣自取店；連鎖快餐店Taco Bell正在研究開闢更多免下車取餐(drive through)通道。

大公报記者 李耀華



◀美國大型食店在變革，積極拓 外賣自取可省店舖裝修、維修外賣自取業務。 ▶外賣自取可省店舖裝修、維修，以及人力成本。

疫情肆虐期間，人們盡量減少面對面接觸，外賣自取飲食習慣逐漸普及。歐美等地陸續取消疫情時期的非常措施，全美最大的餐廳麥當勞相信，食客在疫後仍然會減少堂食，因而押注外賣自取服務。麥當勞跟隨墨西哥捲餅快餐店(Chipotle Mexican Grill)、Taco Bell等，正在研究免下車取餐及網上訂餐服務，希望圍繞外賣自取，發展出一套經營餐廳的新模式。這些大型連鎖食店認為，這種經營方式大幅減省了店舖裝修、維修，以及人力成本，卻提高了利潤和效率。

外賣自取訂單仍高企

疫情高峰時，健身單車、串流電影、家居購物等非常流行，隨着疫情減退，受歡迎程度大幅降低。不過，外賣自取的熱潮未有退卻，需求依然強勁。根據市場研究公司NPD Group的統計顯示，全美所有快餐店的下單，外賣自取的比例高達85%，相較2020年疫情高峰期的90%，僅有些微回落，但與疫情爆發前的76%，仍然高出很多。若果計及全美所有餐廳食肆，下單是外賣自取的佔35%，比疫情爆發前增加近一倍。

歐美咖啡文化濃厚，一杯咖啡，一本書或是一部iPad，就可以在食肆坐上一天，慢慢品味。可是，食店未來的座位將會愈來愈少。有人形容，除了家居和辦公室以外，星巴克是第三個最多人聚集的地方，這家跨國連鎖咖啡店計劃未來三年在美國增開近400店，堂食免問，全是外賣自取。截至去年10月2日的季度內，星巴克美國店舖的總銷售額，外賣自取業務佔72%。

網上訂餐普及改變食肆生態

星巴克臨時行政總裁舒爾茨(Howard Schultz)預言，食肆過去大部分服務，日後不會再看見，傳統餐廳經營模式完全顛覆了。

事實上，在2020年疫情高峰期時，麥當勞美國業務佔90%是免下車取餐服務，較疫情前的66%，大幅攀升。2021年，麥當勞推出忠誠客顧計劃(Loyalty program)，吸引美國顧客在網上訂餐，加速外賣自取業務發展。

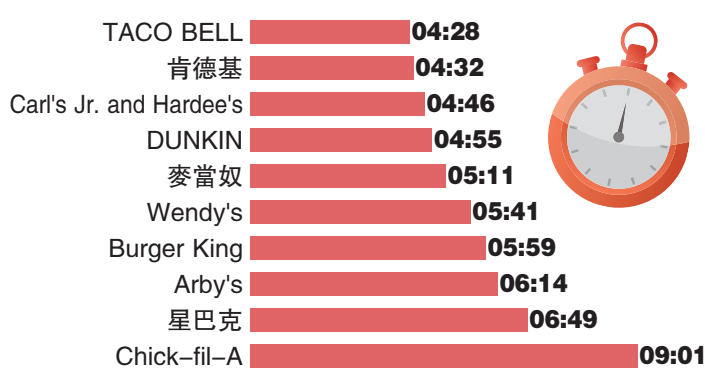
今年1月，麥當勞在美國沃斯堡開了一家外賣自取的特新店，客人須預先在麥當勞應用程式訂餐，駕車抵店後，機械臂從取貨通道的窗戶送餐，過程一切自動化。

麥當勞行政總裁普欽斯基(Chris Kempczinski)表示，店舖經營進入新模式，至少沒有了餐桌椅供堂食，未來數年，外賣自取將會持續擴展，佔重不斷加大，為集團開闢另一個大商機。



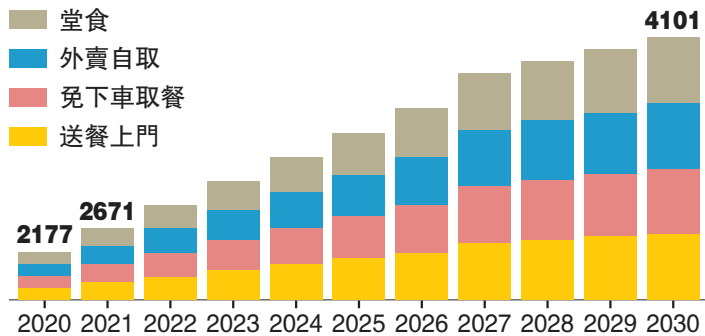
車取餐成為用膳主要途徑。疫後期間，人們減少面對面接觸，免下車取餐成為用膳主要途徑。

美國餐廳免下車取餐平均需時(單位:分鐘)



資料來源: QSR雜誌

美國快餐市場規模預測(單位:億美元)



資料來源: 諮詢機構custom market insights

美國餐廳經營新策略

麥當勞: 在美國得克薩斯州沃斯堡市試行「預購通道」，客戶先行在麥當勞應用程式上訂餐，駕車抵店後，透過一條新設通道，免下車取餐

星巴克: 未來三年，在美國市場增開近400家外賣自取店；同時，增加超過700家店舖，主要提供免下車取餐服務

Jack in the Box: 在美國俄克拉何馬州興建一家面積1350呎外賣自取的餐廳，內設廚房、兩條免下車取餐通道，供送貨司機使用的車位等

Taco Bell: 去年6月在美國明尼蘇達州開設了一幢兩層高，擁有4條免下車取餐通道的餐廳

肯德基家鄉雞: 2021年開設新一代餐廳，設有免下車取餐車道，也有供客人用餐的餐桌坐椅

美國免下車取餐發展簡史

1948年	美國首家駕車外賣餐廳開業
1951年	Jack in the Box在美國聖地亞哥市率先提供免下車取餐服務
1970年	Wendy's引入外賣自取窗口概念
1975年	麥當勞設立首家免下車取餐店，專門為不准離開車廂的軍人服務

智能科技崛起 解決人手不足問題

財經觀察
李耀華

新冠疫情後，消費需求再度熾熱，美國餐飲業現在已大致復甦，然而，疫情期間的大裁員，引致目前人手短缺，是業界面臨的最大挑戰。要解決問題，業界或需要大幅改變營運模式，包括考慮引入資訊科技，填補人手空缺。

AI機器人提升訂單處理效率

受到疫情衝擊，美國餐飲業經營困難，一度大裁員。根據美國餐協協會統計，2021年，全美近一半餐廳缺人手兩成。即使疫情逐漸退卻，餐廳恢復正常營運後，人手短缺仍未有明顯改善。這主要是疫症肆虐數年，當年失業的餐飲業人員早已轉行，在另一個領域發展。

根據美國獨立工商業者聯會(National Federation of Independent Business)的數據顯示，包括餐飲業在內的店主，有26%受訪者表示極缺具經驗員工，25%表示完全找不到合資格的員工。



▲Wingman快餐機械人，可以炸雞翼、薯條，而且可加調味料和上碟。

餐飲業除了加把勁招聘人手外，更應該考慮其他方法，解決人才難得的問題，例如善用資訊科技。事實上，一些分店較多的餐廳，現已試行採用人工智能自動下單系統，以舒緩人手緊張情況。在AI聊天機器人協助下，大幅提升下單速度與處理效率。

與此同時，部分餐廳正在加速採用機械人科技，例如Nala Robotics公司推出一款名為Wingman的快餐機械人，可以炸雞翼、薯條和其他食品，而且更會加調味料和上碟。

資訊科技對於解決人手短缺問題的幫助，在疫症期間已得到足夠的證明。而美國的餐飲業界目前正面對招聘難，引入科技是最佳解決方案。



▲疫情改變了人們生活模式，盡量減少堂食，轉向外賣。

快餐店推優惠 高通脹大贏家

乘勢而起

通脹高企，全球物價急速上揚，沉重打擊餐飲業。食客付不起高級餐廳的昂貴消費，紛紛轉而光顧快餐店，麥當勞和百勝餐飲集團等大型快餐連鎖店，遂成為高通脹的大贏家。

很多上市的餐廳集團還未公布業績，不過，從已公布了業績的餐廳，仍可窺見美國餐飲業的端倪。受通脹急升影響，消費者盡量減少在高級餐廳進餐，連鎖快餐店乘勢而起，紛紛推出超值套餐和優惠，吸引更多客人。事實上，每當經濟前景不明朗，甚至增長下滑時，快餐店的生意總比行業其他環節要好。以麥當勞為例，早前公布同店銷售大升10.3%，部分原因是低收入消費者的光顧次數頻密，同時受惠於推出不同的優惠套餐，美國業務的客量錄得連續兩個月上升，與整體飲食業表現大相逕庭。

高檔食肆經營艱難

麥當勞勁敵百勝餐飲集團的成績亦不俗，在美國的需求同樣非常熾熱，旗下Taco Bell的當地同店銷售額上升11%，主要受惠於訂購早餐的顧客大增，墨西哥薄餅招徠了大量食客，而其Pizza Hut的美國同店銷售額增長了4%。

然而，相對於麥當勞和百勝餐飲集團，較高檔的Chipotle Mexican Grill營業額卻遠遜於市場預期，是超過5年以來最差，儘管列出包括天氣差、季節性問題、新餐單缺乏吸引力等一系列原因，企圖解釋業績的差劣，但難以避開通脹高企，消費者荷包縮水的原因。雖然Chipotle競爭對手Shake Shack仍未公布業績，但是1月初已透露，初步同店銷售額增長不如市場預期。

至於更高級的餐廳，其經營艱難可想而知。原先受疫情影響已生意淡薄，如今加上高通脹的衝擊，更是雪上加霜。



美餐廳外賣自取服務 可追溯至上世紀40年代

話你知

外賣自取的概念，最早在二次大戰後的數年間已出現，當時美國流行私家車，人口流動性變得更大。

1948年開業的In-N-Out Burger，是美國首家駕車外賣餐廳。這家餐廳位於美國加利福尼亞州，消費者駕車抵埠，透過道路兩旁的揚聲器，坐在車上訂餐，餐廳內卻無任何座位。Jack in the Box是另一家以免下車取餐見稱的連鎖餐廳，1951年在美国聖地亞哥市開業，路旁同樣有揚聲器，消費者不用下車便可與服務員溝通。

上世紀70年代後期，行內一些快餐店巨頭引入外賣自取。漢堡連鎖店Wendy's早在1970年採用外賣自取窗口概念，麥當勞1975年開設首家免下車取餐店，專門為不准離開車廂的軍人服務，餐店設有滑動窗口，方便軍人取餐。其後麥當勞積極發展免下車取餐服務，在美國市場如雨後春筍湧現。