

# 每天接待 1000 多人—— 一家网红社区食堂的探索与示范

张彦闵是一位 90 岁的退休警察，以前在家主要靠两个女儿做饭。经邻居推荐，现在他成了“66 梧桐院”的常客。他喜欢在店里打包回家吃，经常点的经典组合是一大块四方方、软糯香甜的酱汁肉，再搭个素菜，一顿饭 20 元不到就能搞定。

66 梧桐院坐落于上海市乌鲁木齐南路，是徐汇区天平街道的一家社区食堂。截至 2022 年年底，上海已累计建成 305 家社区长者食堂和 1303 家集中用餐的老年助餐点。66 梧桐院正是其中颇有名气的网红案例。



在 66 梧桐院里有不少老人就餐。



11 点起，等待选餐的食客就排出了餐厅门口，直到 12:30 还在大排队。

## 成为网红

这家餐厅开在一处建于 1932 年的临街老洋房里，该建筑与武康大楼出自同一位设计师。清水红砖、临街的落地玻璃墙、更明亮的灯光，让 66 梧桐院从外观看就是一个有格调的餐馆。目前，整个店面是由上海徐汇区天平街道无偿提供给社区食堂的经营者使用。

张彦闵的评价是，这里看起来干净明亮，餐具也都搞得干干净净，“这让年纪大的人就比较放心”。

上午还没过 11 点，用餐顾客的长队已经从自选档口沿着餐厅过道一直排出了餐厅。餐厅的经营者李嘉俊说，自 2021 年 3 月 66 梧桐院开业起，像这样的长队就没断过。

自选档口每天会提供近 60 道菜，从东坡肉、清蒸狮子头到炒上海青，价格从几元到十几元不等。8 月中旬，清蒸梭子蟹就被端上了 66 梧桐院的自选档口。上海海鲜小馆里的梭子蟹要 110 元一斤，而 66 梧桐院每只只需要 29 元。菜价和口味也吸引了很多附近的上班族。

为了分流和更好地服务特定人群，餐厅特意限定 10:30~11:30、16:30~17:30 这两个时间段仅限 65 岁以上老人用餐。李嘉俊还观察到，有些老人中午到店就餐后，还会直接把晚上的饭买好了打包回家。

上海是国内四个直辖市中老龄化率（65 岁及以上人口占全部常住人口比重）最高的一个。据国家统计局数据显示，2022 年 65 岁及以上人口占全国人口比例为 14.9%，而上海市 65 岁及以上人口占比 18.7%，总体人数接近 463 万。

如何为人口结构的老齡化提前做好准备，是一项非常重要的政府民生工程。去年 10 月底，住建部、民政部联合发布《关于开展完整社区建设试点工作的通知》，提出要在社区中配建包括食堂在内的服务设施。这类餐饮机构多为半公益、半市场化性质，主要针对的是住在周边的空巢老人。但是，半公益性质的特定服务使命，也让社区食堂往往面临着比市场化餐厅更大的经营挑战。

## 微利生意

开业前，李嘉俊花了两个月的时间考虑要不要参与开办社区食堂。除了 66 梧桐院，他在上海还经营着另一个餐饮品牌“上宛轩鸡汤米线”。正是李嘉俊将两边的人力、食材供应链和经验进行了充分共享，才是帮助这家社区食堂持续运转并在菜品和服务上做出口碑的核心原因。

徐汇区天平街道邀请李嘉俊经营那里的社区食堂前，66 梧桐院所在的位置已经在两年内换过两家社区食堂，每家都没干满过一年。

66 梧桐院是一个临街铺面，并非深藏社区内，地理位置上很适合开餐饮业态。此外，这里还刚翻新过，可以节省一大笔装修费。天平街道社区给 66 梧桐院免掉房租，意味着这家餐厅一年的固定成本可以少 20 万元，但同时街道也对餐厅服务提出了三个要求：不能用预制菜；菜品价格必须比市场价格便宜 10%；每餐 18 道菜，每周不能重复。

李嘉俊最大的顾虑还是社区食堂这种模式到底能不能赚钱——至少要赚到足够的钱来支撑餐厅的长期运转。上海本地的退休老人也许并不缺钱，但他们挑价格、重品质，追求性价比。在所有餐饮生意中，这或许是最不好干的一种。

李嘉俊和团队考察了上海的社区食堂市场。他观察着店里不同时段的客流、顾客的评价，看到有消费者刚打上饭，就递瓶水和他们聊几句就餐体验。经过这番考察，团队最终得出的结论是，社区食堂生意很不好做，因为“所有餐饮类型里，老人的需求是最多的”。

李嘉俊顶着很大的反对声音，最后还是选择接手这个项目。李嘉俊自己的父母已经八十多岁，他知道这样的老人想吃顿合口的饭菜有多难。

即便做了细致的市场考察和前期准备，这家社区食堂开业的第一个月还是亏了 10 万元，后面第二、三个月继续亏了 8 万元……就这样连续亏了半年，直到人气上来了，有时候一天接待的食客能多达 1000 多人，这才终于迎来了餐厅的收支平衡。

不过，李嘉俊介绍说，66 梧桐院的毛利率只有 40%，远低于一般中餐馆 65% 以上毛利的及格线，而现阶段月度到手的净利只有三四万元，总体只能算是一桩微利生意。

## 真情服务

今年 5 月，李嘉俊在上海静安寺开了第二家社区食堂，从客流上看依然红火。这样的情况，被放在整个社区食堂的业态中来观察，已经算得上相当成功的案例。所以接下来的问题就是，66 梧桐院具体有哪些经验值得被参考和复制呢？

能打理好这家网红社区食堂，最核心的要素应该就是李嘉俊本人——他先后经营过综合大酒楼、创立过餐饮品牌，有着丰富的餐厅管理经验。据李嘉俊介绍，66 梧桐院在免租的前提下，运营成本里有 6 成是食材采购，2 成是员工工资，另有 2 成是税金、水电煤、易耗品和员工宿舍的相关费用，“如果算上房租就得赔本”。

“我们的成本比普通餐馆要高，原因就是我们要菜品的卖价太低了，所以成本相对就高了。”李嘉俊说。

通过两边的餐厅共用一套成熟的食材供应链，66 梧桐院能绕开中间商，用更低的成本获得品质有保障的食材。李嘉俊表示，依靠供应链资源上的优势，66 梧桐院菜品的定价能比市场上其他普通餐厅便宜 20%，同时每周菜品的上新率达到 30%。“菜品越多其实越能留住顾客。”李嘉俊说。

在人手方面，李嘉俊把原来餐厅里最有经验的厨师都调到了 66 梧桐院，每班的厨师多达 10 人。这里的大厨们对菜品的火候、调味掌握得相当精准，能烹饪很多常规社区食堂做不了的菜肴，也保证了这里不会出现预制菜。此外，66 梧桐院的厨师还会帮老人免费处理、加工海参和干鲍。

66 梧桐院最初曾用过一批年轻的服务员，但李嘉俊发觉年轻服务员不能够理解老人的处境，对老人的反复发问或行动缓慢很不耐烦，因此收到了不少投诉。于是他迅速从其他餐厅换了一批中年服务员到 66 梧桐院，她们要么已为人母，要么家有老人，相对更能理解长辈的状态。“我们经常说，老人提这个问题，我们怎么看待、怎么改正，怎么能在做到迎合、不失礼貌还不能惯他坏毛病的情况下，把这个问题解决。”李嘉俊认为，真正让社区食堂受欢迎的是服务态度。

现在，店里的服务员都会记住常来吃饭的老人的名字，会加微信帮他们提前订好想吃吃的饭，让他们来了就能拿走，不用排队。张彦闵也提到，他最喜欢 66 梧桐院的地方正是这里“服务态度好，对老人像对自己的长辈一样”。（老年日报）