



如何守住团餐企业生命线

文/黄衫

近年来，国家食品安全监管体系改革和食品安全相关政策法规趋严，民众的食安意识不断增强，食品安全管理成为团餐企业经营的生命线。过去，食品监管体系不健全，相关法律法规缺失，人们对食品安全的道德要求普遍偏低，有人甚至调侃“吃不死人，就不是大事”。

随着我国食品安全板块建设的逐渐完善，“四个最严”出台，市场需求升级，团餐企业对于食品安全的重视程度大大提升。在业内，一些外资

团餐企业的安全管理意识普遍较强，通常委托于国际大型检测公司进行安全管理体系的认证，以及定期的项目点安全审核，并将全流程的风险管理纳入到企业的日常管理及汇报体系，对关键性的危机事件也能进行事前、事中和事后的管理。但在国内，仍有一些头部团餐企业，对于食品安全的把控往往停留在采购及制作环节上，对于不可控的食安事件，缺少全流程的风险管理和危机管理的能力。

保障食品安全和人员安全

安全的生产环境对于团餐企业来说至关重要，除了食品卫生安全，还有员工人身安全。外资企业很重视制作环境的人员安全，而国内很多团餐企业对于人员安全的重视度严重不足。

食品卫生安全并不仅仅局限于制作环境安全，而是要保证从农场到餐桌的整个产业链条所有环节的安全。从食材到食品制作，需要经过农场生产、批发零售、仓储运输、厨房生产制作四大环节。前三个环节是供应链环节的食材供给，如果这三个上游环节出现安全问题，下游厨房制作环节的食品安全也就无从保障。

贸易环境的变化使多数团餐供应企业把市场转向国内，与社餐客户相比，团餐客户对于食品溯源的要求要高得多。尤其是受疫情影响，团餐需求方对于食材的产地、厂家等信息的透明度要求极高。然而我国食品安全溯源方面的标准和技术还存在很多空白，对于上下游企业之间合作的造成了很多的不便。

农业农村部在对十三届全国人大三次会议第7636号建议的答复中表示，将提高农产品信息追溯能力，加快修订完善追溯管理制度，并推动起草农业投入品风险管控、农产品营养标准体系、冷链技术标准等配套标准。如果这些“计划”能尽快推进，将对整个行业的信息透明和合作互信起到促进作用。

在整个国内团餐行业的安全管理中，员工的安全管理极容易被忽视。但其实，员工是团餐企业的重要利益相关者之一，和食材供应商、甲方、消费者一样应该受到重视。

一些世界级团餐巨头在人员关怀方面领先国内。企业除了持续不断地为客户/消费者创造价值外，还要为员工创造价值，把员工当作宝贵资产。企业想要跨文化经营，仅仅靠机械的管理制度，没有以人为本的价值观和企业文化的支撑，实则难以

服众。外资团餐企业格外注重激发员工的热情和认同感。在国内，关于员工安全方面的问题鲜有团餐企业问津，鲜少有媒体宣传引导。

一些团餐企业后厨制作环境狭窄、湿滑、设施陈旧等，员工在进行食品制作和配送的过程中缺乏安全保障，安全隐患较大。团餐经营者需要更多关注员工安全问题，而不仅仅是保证食品的卫生安全。一味地追求经济利益，是舍本逐末在为人员事故埋下隐患。

加强食品安全风险管理力度

团餐属于合同外包服务，在很多个项目点进行B2B服务，项目点是分散的，相对应的风险也是分散的。

具体来说，如果在某一项目点的制作环境当中出现了一些疏忽，并不代表所有项目点都会存在问题，因为造成这种问题的可能是该项目点的人为因素。比如未严格遵守操作规范，以至于对于食材的储放环境、储放时间没有把握到位。但是，食品卫生相关的风险也有一定的集中性特征。比如，在供应链环节，食材在最上游生产，通过团餐企业自建的或第三方的物流仓储和运输系统提供给一些项目点使用，假设在这个过





程中发生了安全问题，就会导致若干项目点同时发生系统性风险。

因此，从食材的供给看，团餐企业食品安全风险具有集中性；从加工制作环节来看，由于操作人员的失误，团餐企业食品安全风险具有分散性。

对于团餐企业的风险管理来说，在食材的安全上需要层层把关，防止出现大规模集中性风险问题。同时，一个项目点可能发生的分散性风险也不容轻视，因为这很可能会牵连更多项目点。尤其是移动互联网技术带来的媒体的社会化，使得信息传播的速度和广度前所未有地改变。一个项目点的安全管理出现问题，有可能引起社会大众的关注。

以2018年10月份在上海一所国际学校发生的食材发霉事件为例。由于该国际学校的校方（校长）和学生家长之间发生了一些沟通方面的问题，情绪激动的家长冲到后厨，在仓库发现了发霉的原材料，并立刻在微博举报。此事在网上迅速发酵，该国际学校背后的世界级外资团餐企业在国内市场几乎遭受灭顶之灾。

在这起事件中，供餐公司的所作所为有很多不足的地方。但事后也证明，家长的爆料并不完全属实，这些过期食材没有被及时清理出仓库，但并没有事实证明它们会被用于餐食的制作。然而，团餐企业单个项目点的些许疏忽，加上舆论的发酵，会导致整个社会对团餐企业综合管理能力的不信任，不可挽回地影响了企业声誉。此时，个别性或分散性的安全风险就上升到了整个企业层面的管理风险，对企业经营造成重大损失。

那么，团餐供应链环节的风险管理如何实现？

团餐整个生产链条很长，从农场生产、批发零售、物流仓储到现场制作，每一个环节都需要有食品安全的保障。所以，团餐企业的风险管理要有系统性的考量和方法（识别、量化、预警、控制），既要在上游集中层面上确保食材安全，也要在项目点的管理上加强

分散性风险的把控，防止个别项目点的人员出现不当操作行为。

首先，选择优质的供应商合作。供应商的选择是团餐管理者可自主控制的，在这个过程中，优质的供应商能够减少食材风险概率。对于优质供应商选择的选择和考核，需要采购部门对各类食材的各类信息（比如产地、渠道、批次、价格等）有很深的钻研，保证既能采集到优质的，又能采集到价格比较合理的食材。

其次，缩短供应链环节。团餐供应链太长，发生风险的概率就会增大。尽可能地缩短供应链条，并给团餐管理者足够多空间触及生产方，把握食材品质，并掌握存储和运输状态。最后，提高自我仓储运输能力。搭建自身仓储，使仓储能力能够覆盖到地区/城市的所有项目点，将大大提升团餐企业对食材安全的管控能力。

提高食品安全危机管理能力

团餐企业食品安全危机管理的终极武器，是守好团团餐企业食品安全危机管理的终极武器，是守好团餐的健康线。食品卫生安全是餐饮服务行业的基石，健康的饮食和生活习惯才是值得追求的终极目标。西方发达国家非常注重健康餐饮，对于致敏食品贴出警示，对卡路里摄入严格控制，研究食材对慢性疾病的影响等等。广发证券的研究报告把美国餐饮行业的发展历史大致分为三个阶段：传统餐饮阶段、现代餐饮阶段和新兴餐饮业阶段。

在传统餐饮阶段，城市人口不足，再加上清教徒文化传统的影响，餐饮业的产值极低。经历两次世界大战后，婴儿潮为美国带来人口增加、城市化推进、收入水平提高、交通便利等，居民的消费习惯改变，餐饮行业需求大增。以美式快餐为代表的现代餐饮抬头，婴儿潮一代既是美式快餐最庞大的消费群体，又是美式快餐企业的主要员工。随着经济发展居民收入水平提高，美国人开始厌倦了代表工业化、标准化和

廉价低质的美式快餐，开始追求更加健康卫生的食品、更加营养均衡的搭配，以及食材生产加工的“去工业化”。于是乎，Chipotle 和 Panera Bread 等优质快捷休闲餐厅在消费和资本市场受到热捧。

比起美国相对清晰的阶段性团餐需求特征，中国的餐饮消费需求是高度复杂和分层的。但整体上，“核心人群”对健康餐饮的需求是发展趋势。从关注基本的食品安全，到健康食品，再到引领健康生活，为客户提供更多餐饮之外的附加值，守好团餐的健康线，才是国内团餐应该思考的方向。

另一方面，由于团餐行业的食品安全问题具有复杂性与突发性的特点，即使实施了全流程的风险管理，也很难完全保证“健康线”不发生问题。因此，建设合规有效的危机管理体系就显得尤为重要。

面对食品安全危机，团餐企业首先应选择合适的公关公司或机构，审时度势地召开新闻发布会，利用官网和社交媒体，诚恳道歉，并提出解决措施，缓解危机的进一步恶化和发酵。第一时间向受害方/相关方强调企业平时的安全管理工作，发布已经开展的相关工作，缩小危机影响面，提高受众对团餐公司的好感度。

完整的危机管理体系建设，覆盖事前、事中和事后的危机管理，帮助团餐企业防患于未然。事前防患于未然，是最经济、最有效的手段。团餐企业可积极推进安全体系建设工作，与公关公司或社会媒体合作，进行自身安全建设工作的推广和宣传，促使更多客户、消费者和监管者参与监督企业的安全管理工作，共同进行事前的风险控制。

团餐企业还可以在事前建立企业内部危机预警和应对系统，组织员工接受专门的危机公关培训，保证危机出现时，可以从容应对媒体和更多连带的突发状况。建立完整的危机管理体系，通过事前、事中、事后的演练和宣传、处理和公关、复盘和提高，不断地加强风险管理和危机管理意识，才能有效避免集中性风险和分散性风险的发生。■

