

# 2018 年餐饮行业研究报告



## 目 录

<b>第一章 连锁餐饮的发展历程和现状</b> .....	<b>1</b>
一、发展历程.....	1
二、发展现状.....	2
<b>第二章 连锁餐饮行业的痛点</b> .....	<b>5</b>
一、餐饮市场分散.....	5
二、专业人才培养不足.....	7
三、连锁餐饮业标准化程度较低.....	7
四、餐饮企业利润空间小.....	8
五、食品安全监管更加严格.....	9
<b>第三章 连锁餐饮典型案例</b> .....	<b>10</b>
一、新零售—瑞幸咖啡.....	10
二、火锅龙头—海底捞.....	14
三、海外品牌引进—一味千拉面.....	19
四、强运营—木屋烧烤.....	23
<b>第四章 连锁餐饮发展趋势</b> .....	<b>26</b>
一、消费者需求变化.....	26
二、线上线下一体化.....	27
三、互联网+餐饮纵向深化发展.....	28
<b>附一：参考资料</b> .....	<b>30</b>

# 第一章 连锁餐饮的发展历程和现状

## 一、发展历程

自秦汉以来，中国的餐饮行业一直以夫妻店或者作坊式经营为主，直到 70, 80 年代才逐渐从夫妻店到企业经营。1987 年肯德基在北京开第一家店，餐饮也开始从单个店面到连锁经营为主流的模式，连锁经营变成了此后餐饮“主打”经营模式。1995 年马兰拉面连锁餐饮公司成立，标志着中式快餐走向了标准化的现代经营。

1999 年 5 月，永和大王开通网络订餐服务，中国餐饮开始进入了互联网时代。在互联网时代，餐饮企业收银计算器解决了财务监管问题，同时餐饮企业开始使用局域网进行财务监管，实现传输单到厨房打印，随后通过 VPN 等技术手段，实现了总部和分店的管理。而后餐饮企业通过局域网+互联网平台，实现了形式上的 O2O，用户通过线上渠道接触到餐饮服务，餐饮企业和用户的接触也更加紧密，餐饮企业开始注重线上品牌和营销，同时互联网也促进餐饮行业的规模化、工业化和标准化。2004 年，“双种子”改名真功夫，中式快餐全面品牌化运作开始，品牌培育不断深入，2005 年 3 月，真功夫宣布解决中式快餐标准化问题，中式快餐迈向工业化生产。

2007 年 6 月，老娘舅配送中心建立，老娘舅发展平台初步建立，互联网的发展推动了餐饮供应链平台的信息运营。餐饮行业开始进入数字化时代，形成以集团决策和战略为指引，以在线平台为消费者交流渠道，以运营数字化和供应链管理数字化为主要构成的数字餐饮企业。在供应链管理方面，B2B 开始整合供应链上游，第三方服务商如 SaaS、ERP 等经过技术储备阶段，帮助餐饮企业走向数字化经营道路。2017 年餐饮 B2B 开始转型，开放自身平台，邀请供应商入驻，迈入平台+自营模式。餐饮 B2B 商家覆盖平台、仓储、物流系统、营销等售后环节，餐饮 B2B 开始由重入轻。在 C 端方面，餐饮线上平台正结合自身资源开展生态建设，伴随着美团点评为代表的本地生活服务交易平台逐渐去团购化的过程，餐饮企业也开始了更加丰富的场景服务，到店服务进入了精细化运营阶段。数字

化、信息化显著提高了前厅和后厨的工作效率，产品质量向优质化转变，信息化安心厨房保障食品安全，食品配送过程全监督、控制，实现源头检测、全程质控，数字化和信息化也促进餐饮营销，餐饮营销根据用户数据，采取差异化营销策略，实现精准营销，并通过管理后台，分析消费者数据，提升服务水平。



## 二、发展现状

餐饮行业从 2012 年开始转型，经过不断的结构调整、行业洗牌，高端需求受到抑制，逐步回归大众市场。根据国家统计局的数据显示，2016 年中国餐饮行业市场规模突破 3.5 亿元大关，2017 年我国餐饮收入达到 3.9 亿元，比上年增长 10.7%，高于社会消费品零售额增长 0.5 个百分点，占 GDP4.8% 规模仅次于美国。连续三年，我国餐饮收入持续高于社会消费品零售整体增速，餐饮收入成为消费增长的重要驱动因素。



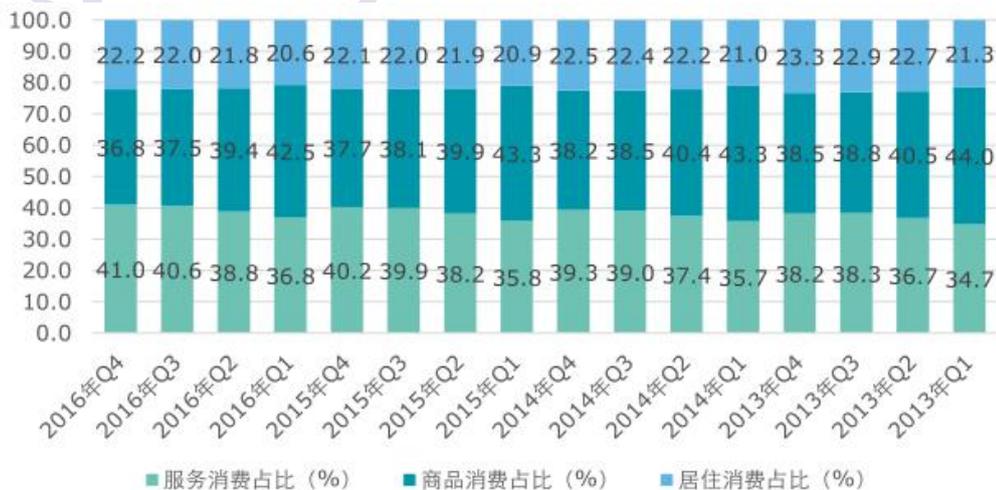
来源：国家统计局，德勤研究

图1 餐饮行业收入增长趋势

餐饮行业的回暖离不开消费需求的快速增长。在消费升级的背景下，大众对餐饮需求推动了餐饮行业新一轮的增长。此时，大型餐饮企业发展日益成熟，也更加注重服务品质和消费者的就餐体验。互联网的发展也为餐饮行业提供了助力，互联网使得餐饮企业和客户接触更加紧密，同时也提升了整个企业的信息化管理水平。综上所述，本研究将从以下角度分析餐饮行业发展的关键因素。

### 1. 消费升级

自2015年起，国内居民消费进入商品消费向服务消费转变的上升期，居民用于服务性消费的支出大幅增加。根据国家统计局数据，2013-2016年城镇用于医疗、教育、娱乐、旅游、交通等服务性消费支出比重由34.7%上升到41%。



来源：国家统计局，德勤研究

图2 城镇居民消费结构趋势

### 2. 互联网的深度渗透

互联网的快速渗透和融合为餐饮企业提供了全新的销售渠道，也使得企业能够与消费者建立更加紧密的联系。从最初的点评模式开始，团购、外卖等诸多模式不断涌现，当前，餐饮行业已成为本地生活服务行业中互联网程度最高的行业之一。2017 年，我国餐饮 O2O 行业市场规模已达 7799.6 亿元，较去年同期增长 87%，餐饮 O2O 对行业收入的贡献不容忽视。



来源：综合公开资料、企业访谈，根据艾瑞统计模型核算。

图3 2012-2022 年中国餐饮 O2O 市场规模及增速

2016 年 3 月 1 日，商务部发布《关于推动餐饮业转型发展的指导意见》，鼓励餐饮企业运用互联网、大数据、云计算等技术提高管理水平，推动餐饮实体店开展电子商务应用或与网络服务平台深入合作，积极开发网上营销、在线订餐、电子支付、美食鉴赏、顾客点评等服务功能，大力发展外卖和外送服务模式，实现餐饮服务的线上线下融合创新发展。餐饮外卖在经历过去几年的快速发展后，渗透率已经超过 7%。



### 3. 资本市场的青睐

餐饮行业的回暖以及巨大的市场潜力重新获得了资本市场的青睐。2016 年以来，一些优质的餐饮企业陆续登陆新三板，如香草香草、丰收日等。截止 2017 年 5 月 31 日，已经有 6 家餐饮企业成功挂牌新三板。2017 年 5 月，广州酒家首发过会，成为 8 年来 A 股餐饮企业上市的第一股。香港方面，海底捞拆分出来的火锅底料子公司颐海国际控股有限公司于 2016 年在港成功上市。资本的进入使得餐饮产业进一步优化升级。

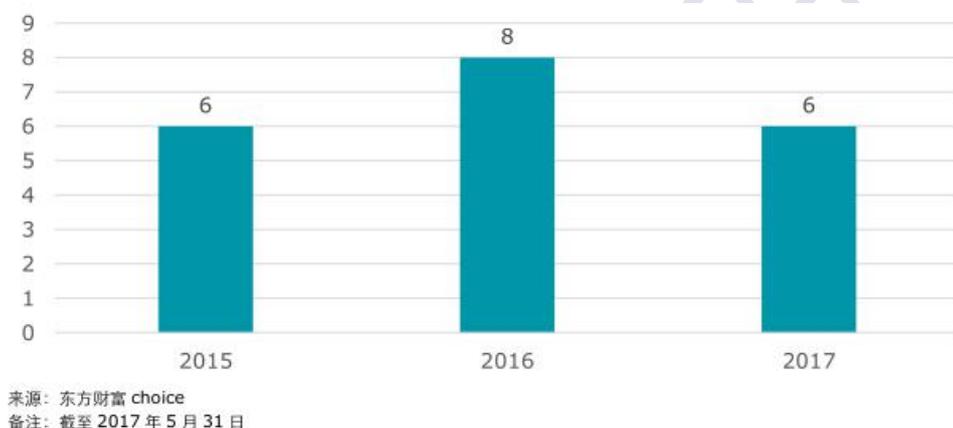


图 4 历年挂牌新三板的餐饮企业数量

## 第二章 连锁餐饮行业的痛点

### 一、餐饮市场分散

中国餐饮市场在业态、质量、地域等方面发展不平衡，整个产业链发展不完善、产业集中程度不高、人均餐饮消费水平低，美国人均餐饮消费水平是中国数倍以上。在中国这个 4 万亿的餐饮市场中没有一家巨头企业，市场份额分散程度极高。这是因为，餐饮行业由于行业门槛不高，市场竞争异常激烈，也造成持续盈利能力不确定，一旦业内有新的热点出现，市场上便会涌入大量的模仿者，如中式茶饮、连锁火锅、创意菜等，同时还要不断与新品类竞争。另一方面，在高端餐饮领域，政策性影响（如限制三公消费）导致很多公司逐渐出清；大众餐饮

则面临消费者口味变化、选择日益丰富导致顾客忠诚度低的难题。



图 5 2014-2016Q3 餐饮数量增长情况

餐饮竞争的加剧也体现在跨界参与者与新型业态不断涌现，从奢侈品品牌、快时尚品牌、家居卖场到便利店，越来越多的品牌看到了餐饮这样一个高频刚需行业的吸引力，讲餐饮与自身业务相结合，为消费者提供体验更丰富的产品和服务。新理念、新技术层出不穷，融合餐饮、零售等多业态模式于一体门店数量逐步增多，智能售饭机、无人餐饮开始进入大众视野。越来越多的跨界入局者和不断涌现的新型业态，加剧了餐饮行业的竞争，也使得餐饮市场更加分散。

2018年中国餐饮业竞争加剧



注释：图示仅为示意图，未将所有业态及企业列入其中。  
来源：公开资料，艾瑞咨询研究院绘制。

图 6 2018 年餐饮行业竞争格局

## 二、专业人才培养不足

消费升级趋势正在深刻影响国内行业人才供求结构。58 英才招聘研究院数据显示，北京、广州等一线城市餐饮业规模不断扩大，一方面餐饮业规模的扩大而带来的用工需求量的增加，另一方面是招工难和人才供不应求的现象显著。目前，在我国与餐饮相关高校培养主要专业是酒店管理专业，未成立专门为培养连锁餐饮服务的专业或学院，即使将旅游管理等相关专业考虑进来，到 2020 年人才缺口仍较大。而且从学历角度分析，根据饮食服务行业人力资源状况调查的资料来看，餐饮业当中，本科及本科以上学历的从业者仅占总人数的 0.34%，大专及以上学历的从业者仅占总人数的 4.66%，而高中学历者约占总人数的 71%，初中及以下学历大约占总人数的 24%。餐饮业在业人员整体文化水平偏低，高素质管理型人才严重缺乏，现有熟练员工甚至中低层管理者文化都有待提升。

## 三、连锁餐饮业标准化程度较低

有媒体报道，前几年红极一时的红高粱餐厅，一位顾客曾光顾红高粱王府井餐厅，同样的羊肉烩面，口感却次次不一样，面的薄厚、汤的浓淡也不一样。失败的原因之一就是没有形成工业化的生产标准。没有数字化的配方、缺乏稳定的口味和质量标准，成为我国连锁餐饮标准化发展的“瓶颈”。我国快餐企业中 15% 左右实现了标准化，工厂化的操作外，大多数快餐企业仍然停滞在传统的作坊式生产、外卖的阶段。餐饮业的标准化包括材料、食材处理流程、人员服务及各种行政作业等标准化，餐饮自动化连锁的建立，首先要建立标准化作业程序加强相关服务人员的训练。在麦当劳执行标准化的 66 个细节中，有品牌的标准化、产品质量的标准化、满意服务的标准化、日常运营管理的标准化。目前我国许多餐饮连锁企业也都在不同程度地执行着标准化操作，比如菜品搭配的比例、佐料的调配等，但这种初级的标准化远未解决本质问题，即人在生产过程中对品质的绝对影响，食品的质量在很大程度上取决与厨师的手艺水平。

## 四、餐饮企业利润空间小

餐饮整个行业在稳步增长，但是餐饮企业的经营难度越来越大。根据餐饮老板内参与美团点评联合发布的《2017 年中国餐饮报告》，北上广深四大城市每个月餐饮门店的倒闭率高达 10%。一个餐饮门店的寿命长则 3-4 年，短则几个月就已经终结，高淘汰率成为餐饮行业的常态。中国烹饪协会数据显示，2016 年，全国餐饮百强企业的利润率仅 4.7%，众多餐饮商家面临着房租高、人力成本高、食材成本高、毛利低的“三高一低”的困境，利润空间被不断压缩。

成本费用	同比增长率 (%)	费用同比增幅高于营业收入增幅的百分点 (%)
营业成本	9.6	2.2
人工费用	13.4	6.0
房租成本	8.1	0.7
水电燃料成本	6.4	-1.0
广告宣传成本	17.9	10.5
管理费用	4.4	-3.0

来源：中国烹饪协会，艾瑞咨询研究院绘制。

图 7 2016 年餐饮百强企业成本费用情况

### 1. 人力成本增加

根据国家统计局数据显示，2018 年一季度餐饮业增长平稳，收入 9711 亿元，同比增长 10.3%。随着餐饮业规模的持续扩大，企业用工需求量也逐渐增加。58 英才招聘数据显示，北京的餐饮业企业薪资标准居全国第一，为 7656 元，其次是南京、广州、上海、深圳，分别为 6447 元、6377 元、6331 元和 6196 元。值得一提的是，南京的餐饮业平均薪资超过了广州、上海、深圳等一线城市，仅次于北京。中国饭店协会发布的报告显示，人工成本依然是影响餐饮企业盈利水平的重要因素。2017 年，人力成本占商家经营性支出的 16.21%，相比 2016 年增长 2.44%。此外，58 英才招聘研究院数据显示，餐饮业求职者中，90 后占比最高，达到 72.5%。作为当下求职主力人群，在招工难、员工流动性较大的餐饮业，面

对 90 后员工，企业不仅要提升薪资水平，加大激励投入，更要加强内部环境建设，创造持续发展的空间和机会，才能吸引并保留高素质的员工。

## 2. 采购成本高，供应链难寻

目前对于小连锁或是多店的餐饮来说寻找供应链是一件比较困难的事情。目前大多数中小餐馆老板自己或者采购员负责食材采购，每天要 3 点起床，开车去批发市场，因为需要的食材种类多、数量少、时间有限，往往只能在有限的几家进行采买，没有选择的余地，而且基本每天都要去。这样下来，人员成本，交通成本，包括时间成本，都是非常高昂的，而且作为个体商户，在购买中的议价能力较低，再加上市场食材价格不透明等等，长期以来都是中小餐馆采购的痛点。

## 3. 线上红利枯竭

当前很多餐饮企业都会选择外卖平台增加自己的订单。但是当前的外卖平台以重模式为主，在配送物流方面以自营和众包兼有，成本占比较高，此外，平台维护与运营成本较大，新技术如无人配送、智能语音、智能调度等方面研发成本较高。随着越来越多的餐饮企业加入外卖平台，行业的同质化现象严重，用户的争夺依然白热化，红包补贴来留存用户的方法屡试不爽，而且随着骑手数量不断扩张，入驻商户的扩展，对骑手和商户端的补贴也不断投入。这些操作方式严重压制了商家的毛利，导致当前餐饮商家微利现象普遍。而且，在餐饮数字化转型阶段，餐饮商家需要根据不同的顾客，提供个性化的优惠和活动，达到更大的转化率和提升业绩，但是餐饮商家没有大数据的支持，无法达到营销手段与用户定位相匹配，线上和线下流量难以互导。

# 五、食品安全监管更加严格

消费者对食品的安全需求是对餐饮的核心诉求，依据 CCFA 的调研，对食品安全和品质的需求在需求结构中占比超过 30%。自从 315 晚会披露外卖平台的安全监管问题，消费者对外卖食品安全的重视被激发，多家外卖平台纷纷采取了相应的举措来应对消费者对食品安全的担忧。为了确保国内的食品安全和品质，有关部门多次进行指示并颁布相应的法案。

(1) 2015 年 10 月，旨在改善我国食品安全管理的新《食品安全法》正式

实施：

(2) 2016 年底召开的中央财经领导小组会议明确指出，加强食品安全监管，关系到全国 13 亿多人“舌尖上的安全”，关系广大人民群众身体健康和生命安全。要严字当头，严谨标准、严格监管、严厉处罚、严肃问责，各级党委和政府要作为一项重大政治任务来抓。

(3) 2017 年伊始，国家主席习近平对食品安全工作作出重要指示，强调以最严措施切实保证居民的食品安全。

餐饮市场进入转型的深水期，据中国烹饪协会的调研显示，30%的餐饮企业对食品安全风险的认知并不清晰，并且缺乏相关的管理经验。为了使企业在转型升级中能够幸存并获得成功，餐饮企业需要充分重视食品安全问题。

## 第三章 连锁餐饮典型案例

### 一、新零售—瑞幸咖啡

全球咖啡市场 12 万亿人民币，其中美国 3 万亿，中国 700 亿，从咖啡饮用结构上看，全球现磨咖啡占比 87%，速溶占比小于 13%，而中国速溶占比 84%，现磨仅占 16%，而且中国消费升级，现磨增速要远远大于整体增速。目前中国咖啡消费量年增长幅为 15%-20%，而全球增速为 2%，中国成为最具潜力的咖啡市场，咖啡文化普及和城市化加速是成长动力。但是整个咖啡馆市场目前集中度仍然不高，CR 仅为 23.8%，其中星巴克遥遥领先，市场份额达 17.3%，比第 2-10 名市场份额之和还多。

瑞幸咖啡在 2018 年 1 月份才正式营业，但在短短半年之内，瑞幸咖啡的消费客户数量由 1126 人迅速增加到了 350 万人，尤其是相较于 5 月 8 日正式营业之时，涨幅接近 2 倍。从销售的杯量上来看，截至 2018 年 7 月底，瑞幸咖啡已销售超过 1800 万杯。

表 1：瑞幸咖啡主要经营数据（截止至 2018 年 7 月 31 日）

时间点	客户数	杯量	门店数	外送订单时间	外卖超时率
-----	-----	----	-----	--------	-------

2018-1-1 (试营业)	1126	/	2	26分44秒	26%
2018-5-8 (正式营业)	130万	500万	400	20分18秒	2.15%
2018-7-31	350万	1800万	809	18分17秒	0.40%

资料来源：瑞幸咖啡夏季主题发布会

## 1. 服务流程优化助力费用节省

瑞幸咖啡通过互联网大数据的手段，不断优化业务流程、服务体验、以及其他各项指标，帮助节省经营费用。

### (1) 外送订单完成时间大幅缩减

根据瑞幸咖啡内部的对咖啡温度的测试结果，凡是能在半小时内送到的咖啡，品质和口感尚处于最佳期。所以，在服务流程上，外送时间的优化提升是首先需要攻克的难关，直到2018年7月，外送订单的完成时间由最初的26分44秒，优化到了18分17秒。由此，外送订单完成时间大幅缩减，不仅保证了咖啡的最佳口感，还从产品角度上提升了用户体验。

### (2) 制作过程不断优化，大数据助力配送效率提升

瑞幸咖啡上线之初就已约定：凡是在下单30分钟内没有送到，就向客户全额退款。试运营期间，由于当时门店数量较少、地域布局不完整，制作和配送过程效率较低，外卖订单的超时率达到了26%，对于瑞幸咖啡而言是一个非常大的费用负担。但是后续通过不断地优化配送体系，完善门店分布网络，改进咖啡的制作流程，到了正式营业之时，超时率已经降到了2.15%。而到了7月份，这个数据已经降到了0.4%。

## 2. 门店扩张加速，标准化流程保证咖啡品质

在维持超高速的新开门店速度的同时，瑞幸咖啡提出，所有的门店都坚持相同的标准，保持所有门店的一致性，尤其是要保证产品的标准化。

### (1) 把咖啡变为标品

进入中国市场较早的连锁咖啡品牌如星巴克和Costa都是由店员手动操作机

器完成咖啡萃取，并且手动添加奶、水和糖的量。虽然这样做可以根据客户需求进行较为个性化的制作，但是也牺牲了效率。而瑞幸咖啡主要采用来自瑞士的两款国际先进的全自动咖啡机，无需人工，直接能完成咖啡的萃取，并根据产品的选择添加相应奶和糖的量。通过调研发现，在电脑系统收到顾客在 APP 上点的订单后，瑞幸咖啡的店员仅需简单地在咖啡机上选择咖啡品种，就会有咖啡、水、奶等原材料自动流入杯中，极大程度上减少了人工操作的成本，利用现代化机器使产品制作流程做到全机械化操作。

### (2) 优化门店管理

瑞幸咖啡在门店管理方面，建立了一个大数据分析系统，能够极大地简化运营的复杂程度。比如，对于传统餐饮行业最复杂的工作是订货和排单，而瑞幸的订货和排单完全由系统自动进行，即门店的店长不需要进行任何与订货的排单相关的工作，从而有能力把精力都放在培训员工上。这也极大的减轻了门店的运营强度。

### 3. 精准抓住年轻消费者需求

根据高盛调研显示，在瑞幸咖啡（Luckin Coffee）用户群体年龄构成中，24岁以下的年轻人占比为 48%，相比之下，行业巨头星巴克占比为 22%。并且瑞幸咖啡 34 岁以下消费者群体占比超过 90%，星巴克占比为 71%，和老牌咖啡星巴克相比，瑞幸咖啡的用户群体更轻。

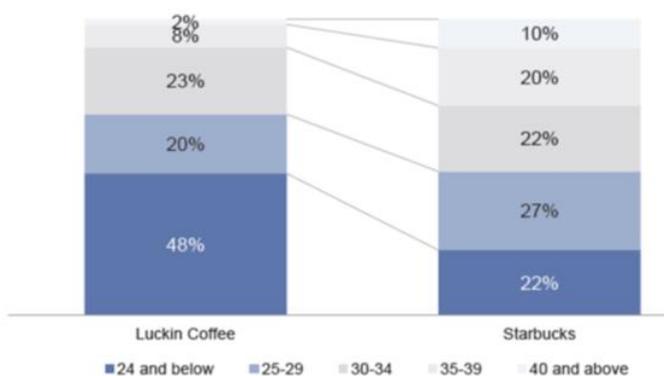


图 8 瑞幸咖啡和星巴克各年龄段人数占比

根据数据显示，中国 20-34 岁的人口工作时长、通勤时间长的特点。根据猎头公司万宝盛华集团调查，该年龄段的人口工作时长位居世界第三位，而北京、上海白领的通勤时间平均约为 1 小时 45 分钟，是美国平均水平的两倍，因此消

费者对于便利性的重视程度很高。与此同时，中国白领的消费习惯也在发生改变，外卖——因配送（劳动力）成本低廉逐渐成为一种消费习惯并将取代家庭烹饪，人们正在逐渐养成订外卖的习惯。根据美团公司的数据，虽然食品外卖最初集中在中国人口密度较大的大城市，但在 2017 年，三线、四线和五线城市的外卖订单成交量已经占到了美团外卖的 40%。欧睿国际调查显示，截至 2017 年，外卖市场大约有 2900 亿人民币，外卖已日益成为一种消费习惯。消费者不仅在办公室时间紧张时会订外卖，在家时也会。对此，瑞幸提出“无限场景（Any Moment）”品牌战略。根据该战略，瑞幸咖啡将开设不同类型的门店来满足用户多元化场景需求。其中，有满足用户线下社交需求的旗舰店（Elite）和悠享店（Relax），也有快速自提、服务商务人群的快取店（Pickup），还有满足客户外送需求的外卖厨房店（Kitchen）。这样一来，瑞幸咖啡无需如其他线下门店的标准布局，支付高昂的门店和人员成本，且瑞幸咖啡的外卖由顺丰配送，15-20 分钟内送达，配送效率更高。

而另一方面，便利的场所也让瑞幸咖啡受益匪浅。和那些提供办公室零食自取架的创业公司一样，瑞幸专注于那些愿意且有能力消费的办公室消费者，而在日韩也有同样成功的先例，比如在日本和韩国，便利店也类似的方式让自己更贴近消费者，以提供更多的食品服务。

而且，瑞幸咖啡之所以受到年轻人的追捧，很大程度上与其抓住年青一代的消费观息息相关。事实上，千禧一代的消费观念发生了很大的改变。根据腾讯企鹅智酷的一项调查，35%的受访者愿意租一个没有厨房的房屋，7%的人甚至愿意购买没有厨房的房屋。这样的调查有向线上和年轻消费者倾斜的可能，而且此次调查说明消费者习惯由家庭烹饪向外出就餐和订购外卖的明显转变。2017 年，餐厅销售额增长超过食品杂货（食品和饮料）零售销售，并持续获得食品市场份额。出生于 20 世纪 80 年代和 90 年代的千禧一代（也就是 80 后和 90 后）是这一趋势的主要推动力。这一代人生性乐观，很多情况下父母是他们的经济来源。而也正是他们正在推动休闲产业的发展。2017 年，他们贡献了 60%/70% 的餐厅营业额，而瑞幸咖啡快速兴起的背后，也正是抓住了千禧一代对便捷性的偏好。

#### 4. 进军轻食领域，开拓餐饮市场

---

根据国际连锁咖啡品牌的经验，“咖啡+轻食”是一种扩展门店商品品类、提升产品复购率的好搭配。国际咖啡连锁巨头星巴克的 2018 年第三季度财报中显示，星巴克的营业收入中，食品销售占比达到了 23.2%。但在 2012 年第三季度收入构成中，食品销售收入占比仅占 15% 不到。由此可见，消费者在咖啡厅的消费习惯正在发生巨大转变，咖啡店中的食品是一个发展潜力巨大的品类，对于提升客户的品牌忠诚度以及总体的利润率有着积极的影响。瑞幸咖啡此次推出了四大类轻食，即肉卷类、司康类、麦芬类和三明治类。除了推出现有的轻食品类之外，瑞幸咖啡还将在未来推出水果、沙拉、酸奶等一系列产品来满足更多消费需求。

综上所述，通过七个月的努力，瑞幸咖啡已经在北京、上海、广州、深圳的设立了众多的服务网点。但单从分布的密度上来说，以台湾 7-11 便利店开设的 City Café 为例，City Café 是台湾最大的咖啡连锁品牌。台湾的人口数量为 2350 万人，而 City Café 在台湾的门店数量已经超过了 5000 家。北京和上海跟台湾有相似的人口规模，瑞幸咖啡的门店数量仍有上升的空间。

瑞幸咖啡现有的门店场景是多样的，但目前大部分是快取店，正在寻求开设更多消费场景类型的门店。现有的 806 家店中，既有开在今日头条的内部店，也有开在中国人民大学、北京科技大学的学校店等。目前瑞幸咖啡正在计划在机场、高铁站、高速公路服务区等商务人士的出行场景开设门店。目前已开业 809 家，还有近 1000 家门店已签约且正在装修中。

## 二、火锅龙头—海底捞

作为国内知名火锅餐饮企业，海底捞于 2018 年 5 月 17 日递交招股说明书，海底捞是火锅乃至中餐领域的龙头，海底捞收入规模最近几年维持高速增长，先贴其靓丽的经营数据：公司 2015 年至 2017 年门店数目从 112 家增至 273 家，截至目前门店数目达 320 间，2015 年至 2017 年，公司实现收入分别是 57.6、78.1 和 106.4 亿元，2016 和 2017 年的收入增速分别高达 35.6% 和 36.2%。公司净利润过去两年的复合增速达到 70.5%，2017 年实现净利润 11.9 亿元。

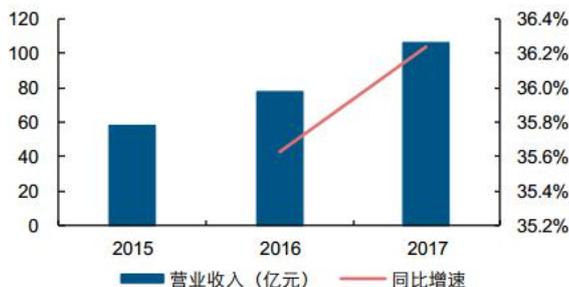


图 9：海底捞近年营业收入及同比增速



图 10：海底捞近年净利润及同比增速

资料来源：wind

海底捞于 1994 年在四川简阳开设第一家餐厅，并已逐步扩展到内地 26 个省市及台湾、香港、新加坡、韩国、日本、美国等地区及国家。截至 2015 年、2016 年、2017 年 12 月 31 日，海底捞分别拥有并经营 146、176、273 家海底捞餐厅，其中一线城市分别有 50、55、65 家，二线城市分别有 71、83、120 家，三线及以下城市分别有 18、29、69 家，内地以外地区分别有 7、9、19 家。分城市看，海底捞餐厅逐渐向三线城市及以下城市下沉。2015 至 2017 年间一线城市海底捞餐厅数量稳健增长，二线城市海底捞餐厅数量占比最高，三线城市海底捞餐厅数量高速增长。

海底捞能从激烈的火锅市场中脱颖而出，可以从以下 6 个方面分析：

#### (1) 注重客户体验提升客户粘性

传统的火锅店为标准化服务，无差异化可言。而海底捞作为服务行业的一员，在需要面对顾客差异性较大以及最求服务极致下，采用了丰富多元的服务模式来满足不同需求。在运营上，公司给予了员工一定的自主权来满足不同客人的不同需要，为顾客提供个性化的服务，包括了从顾客尚未进门的迎接、代客泊车，到就餐过程中的点餐、服务，到消费者排队等候时的增值服务，再到顾客交款、送别、帮客提车，旨在给消费者带来超出预期的心理感受，让消费者得到极大的满足。全方位的个性化服务同时也使得海底捞在火锅行业的红海竞争中脱颖而出。根据沙利文做的调研数据显示，海底捞的就餐体验在中餐中排名第一，99.3%的客户感到满意，超过 50%感到非常满意。良好的客户体验保障了客户粘性，也提高了回头率，高达 98.2%的顾客表示愿意再次光顾海底捞，近 7 成客户每月至少光顾一次。

在提升顾客就餐体验方面，海底捞于 2012 年推出平板电脑点餐，自动点餐系统不仅更快，更准确，亦可以了解顾客点餐偏好以便提供更符合顾客需要的餐点，并作为根据客户偏好提供额外个性化顾客服务平台。

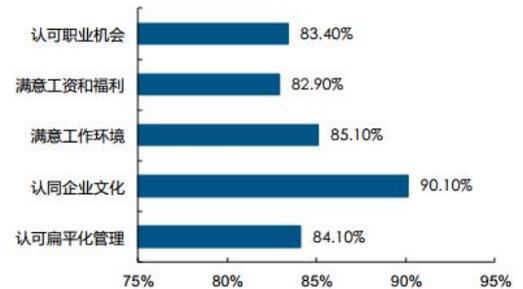
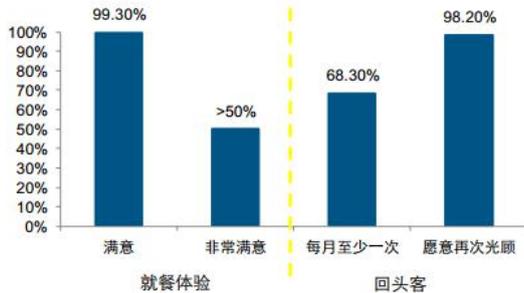


图 11: 海底捞就餐体验和回头客比例高

图 12: 海底捞员工对公司认同感

资料来源：公司公告

### (2) 标准化员工输出

连锁餐饮企业在快速扩张时都会遇到人员难以复制的问题。海底捞通过对员工人性化的待遇和标准化的培训来解决人员难以复制的问题。在人性化待遇方面，公司会为员工提供补贴的夫妻房，并且为员工孩子建立寄宿学校，把员工的奖金寄给其父母等，贴心的员工待遇也让员工在工作时更尽心尽力，为客户提供暖心服务，根据调研数据显示，90%的员工认同公司的企业文化。在标准化培训方面，员工在入职之前都会进行统一培训，从海底捞用人原则、培训基地要求、上课要求、宿舍要求、薪酬制度、规章制度等方面做统一的培训和考察，并且只有通过严格培训的员工才能够真正进入门店工作。

### (3) 独特扁平化管理架构均衡自由度及管理透明度

公司结合自营和特许经营的特点，于 2016 年中重构内部架构，独创属于自己的总部-教练-抱团小组-餐厅四部分的扁平化管理架构，一方面保留了各家店相对的自由度和灵活性，另一方面也为管理提供了较高的透明度。海底捞教练主要由经营丰富的店长、全职教练、其他部门主管构成，主导新店开拓、员工晋升、绩效评估、财务、产品开发等核心环节；抱团小组一般由附近区域的、有师徒关系的 5-18 家餐厅构成，以有能力的（一般为店长师傅）担任组长，彼此信息共享、互帮互助，辅导落后店铺。目前公司已有 37 个抱团小组覆盖超过 300 家餐厅。

#### (4) 充足晋升通道及店长激励方式促进内生裂变式增长

扁平化的组织架构给予了员工充分的激励以及职业晋升的机会，店长大多数为内部培养，目前公司已有 320 名现任店长以及超过 200 名后备店长。对于一般员工来说，表现优秀即可进入人才库，然后轮岗完毕后可参加海底捞大学计划晋升为大堂经理，表现优秀通过课程考试和评估即可升为店长后备，看其师傅餐厅经营情况及新开店计划提拔为店长。

而且作为店长本身而言，其有相对较大的权限以及激励到位的薪酬机制。店长负责餐厅日常运营，员工考核及晋升，挖掘有才干徒弟成为店长实现由下而上扩张，实际运营中海底捞给予店长充足的自主权。从薪酬机制看，店长薪酬与所管店铺的盈利能力挂钩，为基本工资加上餐厅百分比利润，取 A 和 B 计划中较高者所得，A 计划为店长自己管理餐厅利润的 2.8%，B 计划为自己管理店铺的 0.4%+其徒弟管理店铺利润的 3.1%+其徒孙管理店铺利润的 1.5%。薪酬方案 B 给予了店长向下发展徒弟及新开店的内生动力，驱动海底捞裂变式的扩张之路。新开店越多，其徒弟及徒孙管理餐厅绩效越好，店长的利润提成也越高。

#### (5) 首推火锅外卖服务

海底捞是中国首家推出自营火锅外卖服务的火锅店品牌，推出外卖服务可以缓解翻台率过低的困境，扩大了顾客群体，又提升了自己的品牌影响力。海底捞外卖致力于外卖顾客于堂食顾客享受一致的就餐体验，配送员不仅送货还在到达后帮顾客布置餐桌，并且每份外卖均提供与堂食相同的免费小吃和头绳等物品，顾客还可选择锅和电炉等餐具。根据招股书，公司的外卖业务在 2015-2017 年间收入由 0.74 亿元增至 2.19 亿元，占比有 1.3%提升至 2.1%，增长快速。

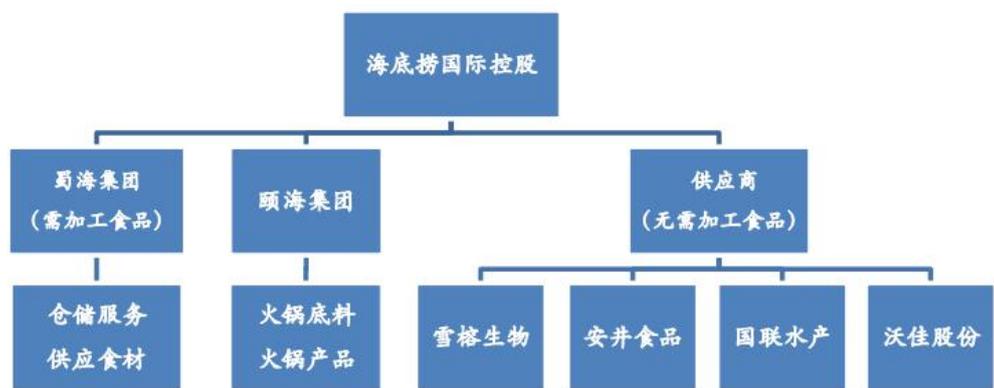
#### (6) 强大供应链系统

火锅是标准化程度高易于复制的产品。产品标准化程度高的餐饮业之所以复制较快，主要原因是产品质量及员工管理更为容易。产品质量方面，火锅由于加工环节少，底料、调料等可统一配置，更容易标准化，具体来说，火锅店只要通过中央厨房生产出统一标注的火锅原料及调味料，再统一配送到各个分店，每个店只需要配备一定的洗菜、切菜厨工，以及服务人员即可。

在产品质量方面，海底捞旗下蜀海供应链是基于海底捞自身标准化的中央厨房系统，为连锁餐饮提供一站式的初加工与深加工食材供应，保证了海底捞连锁店产品质量。

蜀海供应链采用了美国供应链巨头 Sysco 经营模式，向其他的餐饮企业开放食材，逐渐转型成为企业的第三方中央厨房，已经分别在全国北京、上海、郑州、西河、西安 7 个城市开设中央厨房。蜀海对上游供应商集中采购，通过自由仓储及中央厨房系统，对部分食材进行分拣。并且将产品初加工及部分深加工，标准化和半成品化，用户在蜀海自由的在 B2B 平台上下单采购到这些商品，用户线上支付后，蜀海通过第三方冷链物流进行配送交付。另一方面，蜀海具有强大定制能力，可根据客户需求制定 CRM 定制化解决方案，完成个性化采购需求，从食材选择到菜品设计，菜品定价到成本控制，运营架构到门店管理，基于客户需求的一站式顾问服务。

不仅在食材供应链方面，海底捞通过收购供货商，目前已经建立起完善的供货体系，实现统一配方、供货，在保证食品新鲜程度及质量同时，降低采购成本，提高经营效率。旗下子公司蜀海集团负责供应食材，颐海集团独家供应火锅底料。此外，门店的装修和翻新也由子公司蜀韵东方负责。到 2017 年底，由子公司提供的货物和服务占到总购买比重高达 82%。其强大的全品类模式，囊括了采购、加工、物流、供应俩金融等全部内容，谋求火锅产业链全覆盖。



资料来源：海底捞招股书，安信证券研究中心

图 13 海底捞产业布局

### 三、海外品牌引进—味千拉面

#### （一）味千拉面的辉煌

味千拉面源于日本九州岛的重光家族，虽然在日本有几十年的历史，但是在当地只是一个座位数不足 10 的小店。20 世纪 90 年代，当时中国正处于经济起飞阶段，肯德基和麦当劳先后在中国开设了第一家门店，中国快餐业尚处于低级竞争。1995 年潘慰与日本重光家族达成合作，将日本九州岛的味千拉面引入中国，并在 1996 年在香港铜锣湾开设第一家门店。

味千拉面正式引入中国大陆是在 1997 年，潘蔚采用原始的推车叫卖的方式在深圳世界之窗推销味千拉面，并且在 8 天之内销售额就达到 20 多万。几个月之后，味千拉面的首家店面在深圳华强北诞生，2007 年，味千（中国）在香港联交所主板挂牌，成为首家在香港上市并以内地为主营业务的快速休闲餐厅，上市后的味千市值达到 90 亿元。

截至 2010 年 12 月底，味千拉面的快速休闲连锁餐厅网络遍布中国的 86 个城市及 27 个省份，在各个地区设有 677 家分店，2010 年营业额超过 26 亿港元，较上年一年增幅近 35%，近三年营业额增幅持续达到 20% 左右。（数据来源于 2010 年公司年报）。

在短短十几年的发展时间里，味千拉面这家以拉面产品为主营的快餐企业完成了香港上市的资本运作里程碑式的经营跨越，在 2009 年的中国快餐五十强评比中名列第四，仅次于 KFC、麦当劳为代表的西式快餐企业，成为中式快餐行业中的代表性企业，这与味千拉面的中式快餐技术的标准化革新、工业化运营体系的建立、全国生产基地和门店的合理布局密切相关。

#### 1. 差异化定位

上世纪八十年代以来，以肯德基、麦当劳为代表的西式快餐迅速占领了中国快餐市场，在西式现代快餐和中式快餐两头分化严重的国内快餐市场，味千拉面智慧的选择了中间路线—快速休闲餐厅的自身定位，准确抓住了中国餐饮市场未被发觉的需求点。味千拉面以中国传统拉面为代表品

类，并配以日式配料中的寿司、刺身、铁板烧等菜式，将门店装饰成具有明显东洋格调的休闲场所，同时将自身塑造为具有浓厚异域风格的快餐品牌，菜式结构相对中式，就餐环境相对日式的独特品牌定位大大满足了国内消费者对美式快餐审美疲劳后的猎奇心理，而味千拉面高品质产品也促使消费者反复购买。

## 2. 高度重视产品质量

口味是味千的生命力。一切都要为口味服务让道，这是味千拉面的核心价值。鱼骨汤是味千的卖点，其独特的白汤富含大量的“软骨素”，能提高人体对钙质的吸收和补偿。从营养角度和美味角度而言，味千都得到了消费者的认同，而为了确保产品力，味千采用日本先进的食品生产知识、技术、设备及调配方法，配合中国的面条制作工艺，生产优质的产品，建立起日式拉面的产品壁垒。

## 3. 选址

味千拉面初开的时候店面大多都在 A 级商圈、黄金地段，让消费者认识到品牌的高价值感，培养了一批高素质的消费群。当品牌逐渐深入人心之后，味千加大力度，不仅在商业中心、百货大楼、办公室开店，还选择与大卖场结合，与文化娱乐场所配套，还把餐厅开到社区商业中心，既发展了网点，又方便了消费。

## 4. 标准化流程

味千拉面总裁潘蔚表示“味千全国 100 个菜品中，每一碗面条、每一份小料的分量、口味都是一模一样的。”味千所有的面都是自己生产，从把面粉拉回来，到加工、定量、定份、储藏，都是执行工业化的操作流程。所有的流程都是标准化的，所以即使是新手第一天上班，也可以按照流程和标准把面煮好。标准化的流程和工序加快了连锁复制的进程。

在如此快速扩张和发展的同时，味千拉面 2010 年也提出了未来 5 年的设想，希望用 5 年的时间建 1000 个门店。然而接下来几年的发展速度却明显的放缓了，有公开数据显示：2014 年时，味千门店新增数为 33 家，到 2015 年仅新增 4 家，门店总数为 634 家，距离 1000 家的目标有点远。甚至

---

在 2016 年时，集团门店数出现了负增长，由 634 家降至 614 家。门店扩张数量放缓的原因值得深思。

## （二）味千拉面的衰落

### 1. 食品安全出现问题

味千拉面的成功取决于良好的产品质量，其核心价值是口味服务。但是 2011 年，多家媒体爆出味千拉面汤底由不过几毛钱的调味包勾兑而成。7 月 24 日，味千拉面公开承认所用的汤底的确并非熬制的，而是用浓缩液勾兑而成的，但仍坚称该“猪骨汤精”为猪骨熬制浓缩而成。随后，上海有关部门正式给“骨汤门”盖章。因涉及虚假宣传，味千中国的股价在 10 天内暴跌 25%。尽管味千中国采取了道歉、产品下架等形式努力挽回品牌声誉，但收效甚微。

### 2. 重塑品牌形象

2011 年应该是味千的重要转折点，彼时消费升级的苗头已经出现。而味千却在这个关键的时间节点掉了链。中国食品产业研究员朱丹蓬表示，新生消费力的群体给餐饮行业带来红利，但味千却没有享受到这种增长。

“味千从店面设计、产品创新和服务都跟不上新生代的需求，这也导致近期的业绩出现下滑、门店数量不增反减。”味千为了挽回颓势，采取了诸多自救措施。

#### （1）多元化经营

从 2012 年开始，味千推出众多副品牌，企图通过不同的市场定位带来新的增长点，包括高端品牌和歌山，中端品牌喜多藏、西屋武藏，大众品牌东京食尚等。但现实是，味千这十余个副牌的门店数量少，存在感低，对于整体业绩的提升基本没有任何作用。

#### （2）智慧门店

除了多品牌战略之外，味千还在 2016 年提出新的战略，希望通过打造智慧数码化门店来提升客户体验，还签下了全球 8000 多个机场门店以及欧洲市场门店的经营权，并建立信息化系统手机消费者大数据，以期为精准营销打基础。另外，在 2017 年味千还计划通过管理精细化、

智慧高端化等措施来保持市场占有率。然而北京商报援引业内人士预测，这些举措很难迅速为味千带来大幅提升，甚至在 2017 年门店数量还将继续减少，主营业务提供的净利润也难以提升。

### （3）试图优化运营

据《经济参考报》报道，味千（中国）的门店面积从当初的 150 平方米以上缩小到现在 80 平方米至 120 平方米店铺的标准，还把一般的员工换成兼职人员。服务质量的下降成为客流减少的直接原因。另外，味千曾经尝试全时段经营，进行菜单革命，增加下午茶或轻食，希望在店内形成多个就餐高峰。但是味千在消费者心目中就是快餐，新增加的消费场景与之产生了品牌的背离，“all day menu”最终无疾而终。

### （4）投资百度外卖

2015 年 7 月份味千（中国）出资 6000 万美元投资百度外卖，并为味千（中国）带来下一年 7.46 亿港元的盈利。但是，味千核心业务的下滑已不可遏制，2015 年和 2016 年的上半年，味千（中国）的营业额分别下滑 2.6% 和 11.1%。2017 年上半年，味千颓势依然，不仅营收下滑，门店还在去年上半年减少了 13 家，五年千店的计划眼看就要成为泡影。根据 2017 年财报显示，公司股东应占亏损 4.87 亿元，公司的营业额 23.32 亿元，同比下降 2%。

综上所述，近几年味千拉面采用了多种手段试图提升销售额和重塑品牌形象，然而在中国的业绩却处于持续下滑的状态。总结起来，有以下几点原因：

#### （1）品牌老化

味千的消费场景过份依赖日式拉面的市场定位，其浓烈的日式店铺风格，一开始也迎合了消费者的猎奇心理，但随着店面的重复增加，消费者猎奇心理下降，并且出现了审美疲劳。

#### （2）产品结构单一

消费升级需要推出更加时尚和健康的产品，而味千拉面的产品种类并没有多大的创新和突破。

### (3) 服务体验差

近年来，由于业绩下滑，味千对人力成本采取高压控制，导致服务质量下降，并且为了节省成本，大量使用兼职服务人员，导致服务的稳定性差。

### (4) 食品安全信任低

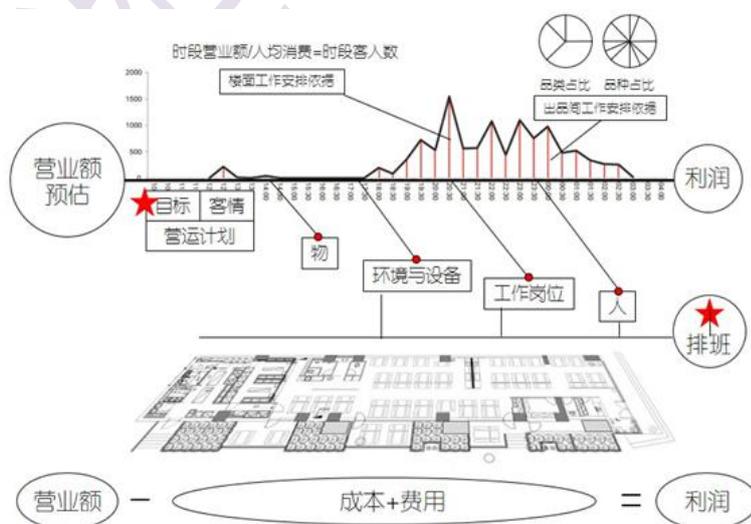
2011 年多家新闻媒体爆出味千拉面的汤由调味包勾兑而成，尽管后面味千拉面采取多种手段试图挽救消费者对味千食品安全的信心，但是效果并不是很好。

## 四、强运营—木屋烧烤

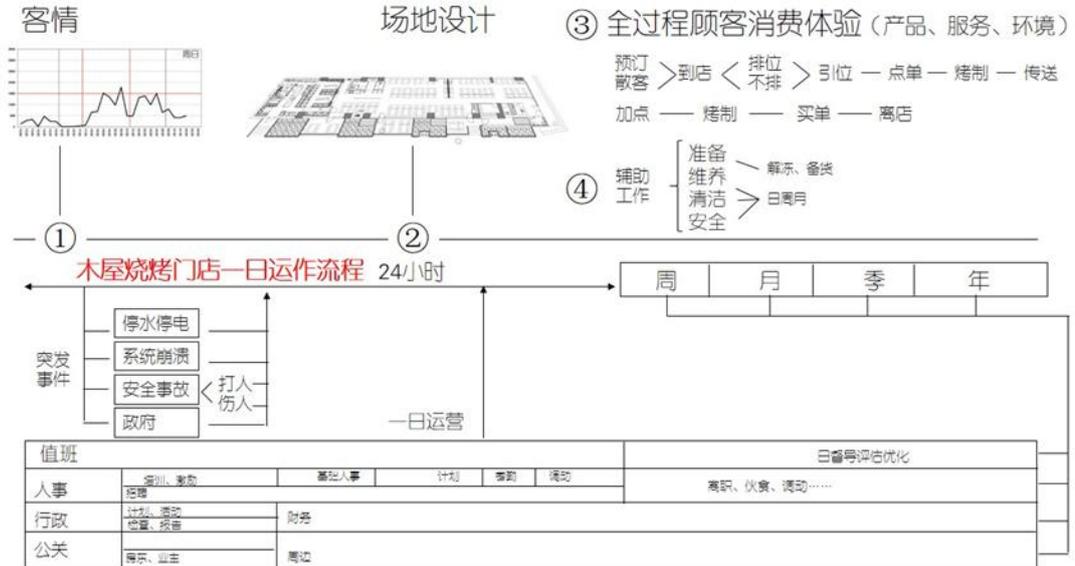
木屋烧烤，2003 年创立于深圳，公司发展到 2016 年时，在北京、上海、广州三大一线城市开设直营分店 60 家，2 家标准化食品加工厂，并在深圳、北京、上海设立三个网销部门为顾客提供烧烤半成品服务，木屋烧烤 2017 年产值 60 亿。以场景体验作为企业战略工具的木屋烧烤，可以在短短十几年产生如此巨大产值的原因，本文主要从以下角度分析：

### 1. 标准化运营

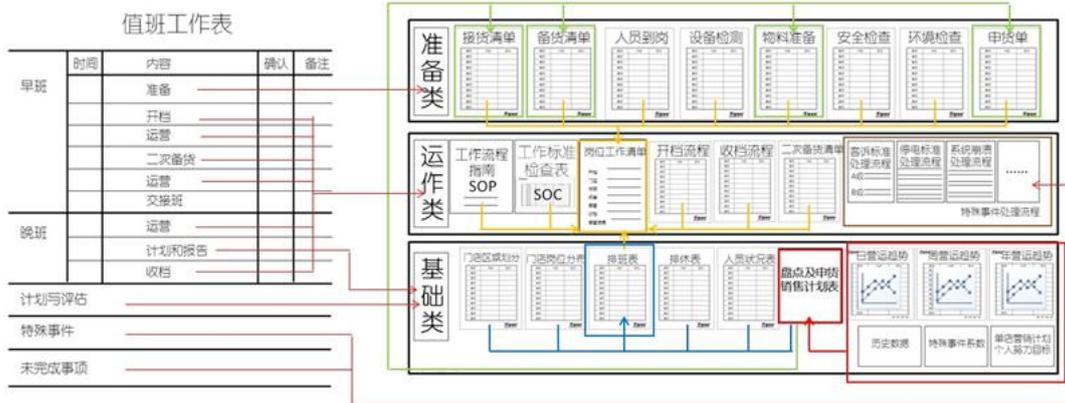
木屋烧烤有一套标准的门店运营管理流程。运营是客情、布局、工作组合形成的。通过对企业目标和客情的预估，估算出今日的营业额，从而确定企业所需要的物、设备。分析品类占比和品种占比，来预估人的排班（如下图所示）。



在每天的门店运营管理中，根据每天的客情来做每日的运作流程，从而进行场地的设计。在场地设计中，要考虑到从产品到服务和环境的全过程顾客消费体验。



管理组通过对门店日、周、月所有工作的流程、标准进行计划、执行、督导、评估和优化，从而产生有序、高效的运营系统。下图是木屋烧烤运营管理表单，主要分为：准备类、运作类和基础类。每一个表单都有计划和实际具体运营情况记录，确保运营的高效顺畅。



## 2. 互联网结构

“大总部，高集约”的连锁模式控制着大量的一线运营门店，要求沟通与协调的及时性。木屋烧烤通过两年打造了一个基于移动互联网、云计算和大数据技术的信息化组织系统以保证整个体系的高效运行。该系统既需要从企业内部打通各分系统，也要求木屋烧烤与第三平台进行互联互通。利用这一系统，木屋烧烤

实现了总部系统、分公司运营系统、门店运营系统以及第三方平台的有效整合，并且利用互联网技术和云平台的 IT 系统来研发厨房自动化和第三代全店厨房。从而达到运营体系、IT 平台和 IT 系统相连（软连）。

并且根据“互联网+烧烤”这一庞大市场机遇，木屋烧烤将线上线下与现代冷链物流紧密结合，采用 O2O 电商的模式，为众多烧烤店和户外游提供标准化的烧烤半成品食材，优化了食材供应链问题。

### 3. 场景化战略

木屋烧烤创始人隋政军认为，顾客体验是王道。木屋烧烤主要的目标群体是 22-35 岁的白领，一般在情侣约会、朋友、家庭或者单位聚会时会考虑选择木屋烧烤。根据这一消费场景和人群，木屋烧烤改变以往地摊文化+欢聚酒文化的市场定位，而是选择打造中式第三生活空间，作为中式烧烤连锁餐饮高性价比聚客之地。木屋烧烤努力营造良好的体验场景，将木质装修风格、露天无烟烧烤、肉蔬绿色标志、微小服务细节等一并纳入到差异化的顾客体验中。木屋烧烤将体验场景作为企业的战略工具，不断在环境、产品、员工和管理方面植入社会和文化元素来改善顾客体验。现在木屋烧烤是集地摊文化+欢聚酒文化+清新时尚+户外运动为一体的生活空间，向顾客传达出“生活的自然快乐”的生活方式和价值观。

### 4. 分级合伙人制

木屋烧烤设计了“分级合伙人制”——门店合伙人、高级合伙人、核心合伙人以及品牌联合创始人的激励制度。

每位员工可成为门店合伙人，参与门店分红。高级合伙人来自中基层管理团队，可获业务利润增量的分红。核心合伙人则为高层管理者，能获期权或股票溢价，其中的佼佼者可发展为新品牌或新公司的联合创始人，享有新创品牌的原始股。

分级合伙人制是一种内部激励机制，能提高工作积极性，降低员工流失率。实质上，木屋烧烤是在塑造创业导向的企业文化，为员工搭建内部创业平台。分级合伙人制可看作是一种内部创业机制，它将员工转变为创业合作伙伴，能提高员工参与度，激发整个组织的创业热情。

## 第四章 连锁餐饮发展趋势

科技的进步以及快速变化的消费者偏好推动了多个行业的转型升级，与消费者日常生活息息相关的零售业和餐饮业则是站在了转型的风口浪尖。电子商务的快速兴起不仅对实体产业产生了巨大的影响，也对传统的经营模式产生了明显的冲击，为了适应这快速的变化，传统餐饮和零售企业都需要进行一系列的数字化转型，来应对快速变化的市场。

### 一、消费者需求变化

新一代消费者的快速崛起以及收入的持续提升使得消费者需求出现了明显的更新升级，影响到消费者行为正在从商品本身逐渐分散到商品、服务和内容三个维度，而关注点也从价格、功能等变为性价比、品质、个性化、互动、参与感等。美团点评 2017 年餐饮白皮书数据显示 2016 年 80 后 90 后突破 4 亿人，占总人口的近 1/3，而 20-35 岁人群贡献了 74% 的餐饮消费，不成比例的消费结构使得新一代消费者成为餐饮消费的绝对主力。

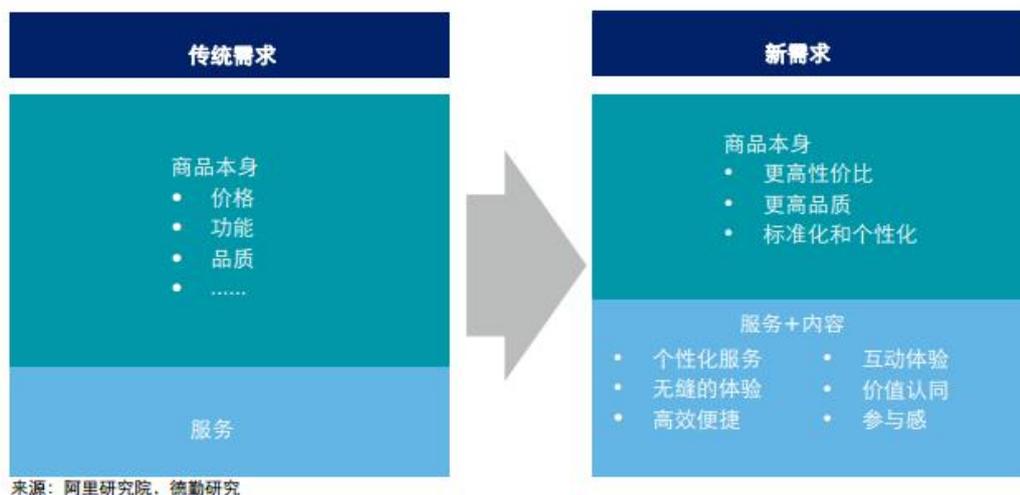


图 14 消费者需求变化

而且根据中国连锁经营协会的调研数据显示，消费者对餐饮本身的需求也正从过去的金字塔结构演变成梯形的结构，在安全、好吃和新鲜的基础上，特色化、颜值、多样化选择等因素的影响力均出现上升，消费者需求结构也变得更加均衡。

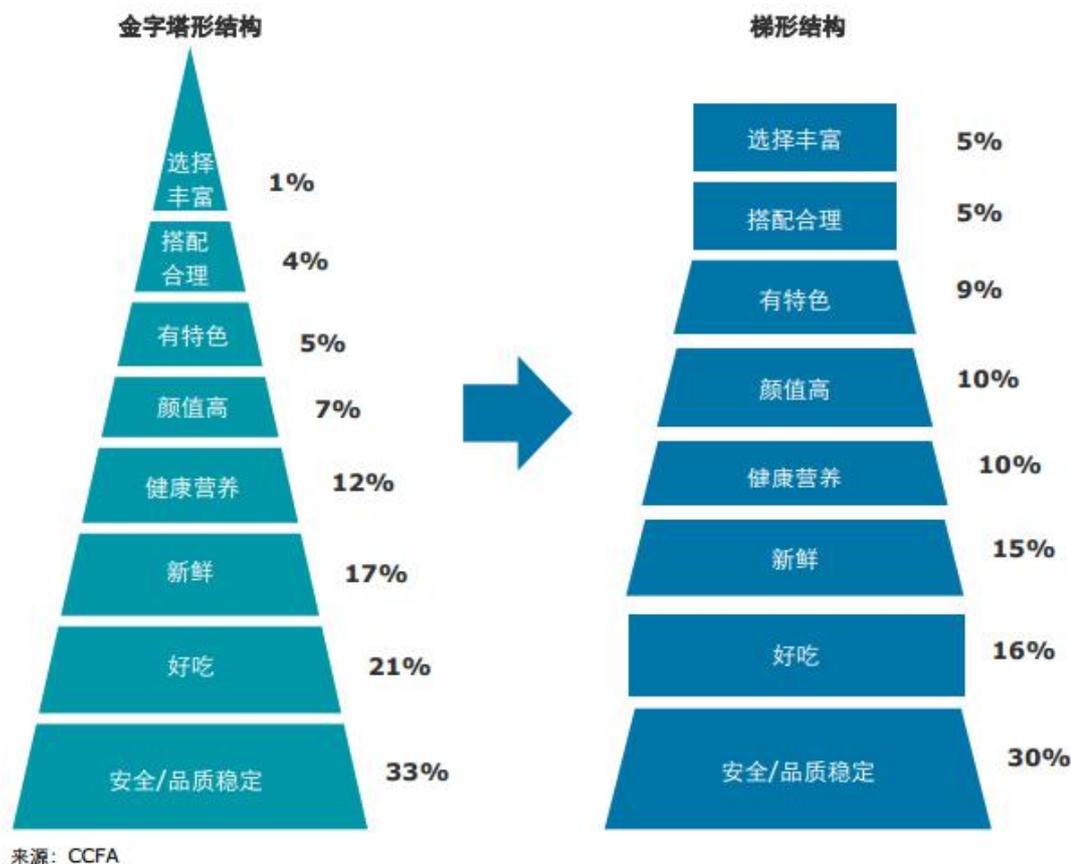


图 15 消费者对餐饮的需求结构变化

## 二、线上线下一体化

点评类网站的出现，是餐饮行业互联网化的起点，消费者通过餐厅的线上信息及评价，选择就餐地点，互联网成为商户实现口碑营销的重要渠道之一。第三方支付及移动互联网高速发展，团购与外卖迅速爆发，餐饮的交易与支付环节逐步线上化。这一阶段，商户与用户通过互联网平台开始实现浅层连接。随着互联网对餐饮产业链深入的连接和改造，线上线下一体化的新餐饮时代到来，餐饮行业逐步实现线上线下的双向融合。餐厅的功能及服务线上化，让消费者真正实现“来了就吃，吃完就走”。消费者全渠道的消费行为数据化，指导商户的经营与营销，全面提升商户效率。

线上线下一体化的新餐饮时代，最典型的特征是：模式化、品牌化、数据化、在线化与做外卖，其中最核心的就是数据化。开一个餐厅，最先要解决四个问题：开什么？在哪里开？怎么开？开多久？以往餐厅老板只能凭自己的经验进行粗

略的选择。移动互联网的高速发展为餐饮大数据的收集提供了基础，餐饮的数据化时代已经到来。通过对消费者行为和餐厅经营数据进行分析，辅助餐厅进行经营决策，并实现精准营销。

#### （1） 模式化

餐厅需要有清晰的盈利模式，精准营销客户群体以及公司的运营模式，形成单店的盈利模型，再进行单店盈利模型的标准化输出。

#### （2） 品牌化

餐厅要具备和顾客沟通的能力，如：对品牌调性、品牌故事、菜品故事的内容输出，和顾客产生交流，打造自己的粉丝圈。

#### （3） 数据化

餐厅需要掌握用户的消费行为数据，如：菜品偏好、外卖记录、位置信息等。基于消费行为的数据分析，辅助餐厅进行经营决策。

#### （4） 在线化

消费者对网络的依赖与日俱增。餐厅需要顺应时代潮流，做到全互联网化，让顾客可以在线上实现所有操作。

#### （5） 外卖化

懒人经济时代，外卖已成为第三种常规就餐方式。借助外卖，餐厅可摆脱位置、营业面积的制约，扩大服务范围，提高销量。

### 三、互联网+餐饮纵向深化发展

早期，互联网餐饮平台主要实现了餐饮商家的信息和交易线上化，通过团购、外卖、预订、评价等功能，帮助商户进行线上营销与引流。这一阶段，互联网平台依赖 C 端人口红利实现了爆发式的增长，但对餐饮行业的渗透仍停留在最末端的一层。随着移动互联网时代人口红利的消失，这种发展模式的增长空间已经十分有限。平台企业纷纷转战 B 端，驶入更加纵深化的发展道路，满足商家从 IT 系统、经营、金融到供应链的全方位需求，实现从上游到下游的产业互联网化。

互联网+餐饮向餐饮后市场纵深化发展



综上所述，为了及时捕捉消费者需求的变化，并不断提供满足消费者需求的服务，大数据有望为企业提供有力解决方案。大数据技术可以帮助企业快速整合宏观经济数据、商圈数据、竞争者数据、消费者数据、日常经营数据等多维度数据信息，用数据信息为企业从选址、营销到菜品设计改良等多个经营环节的支持。

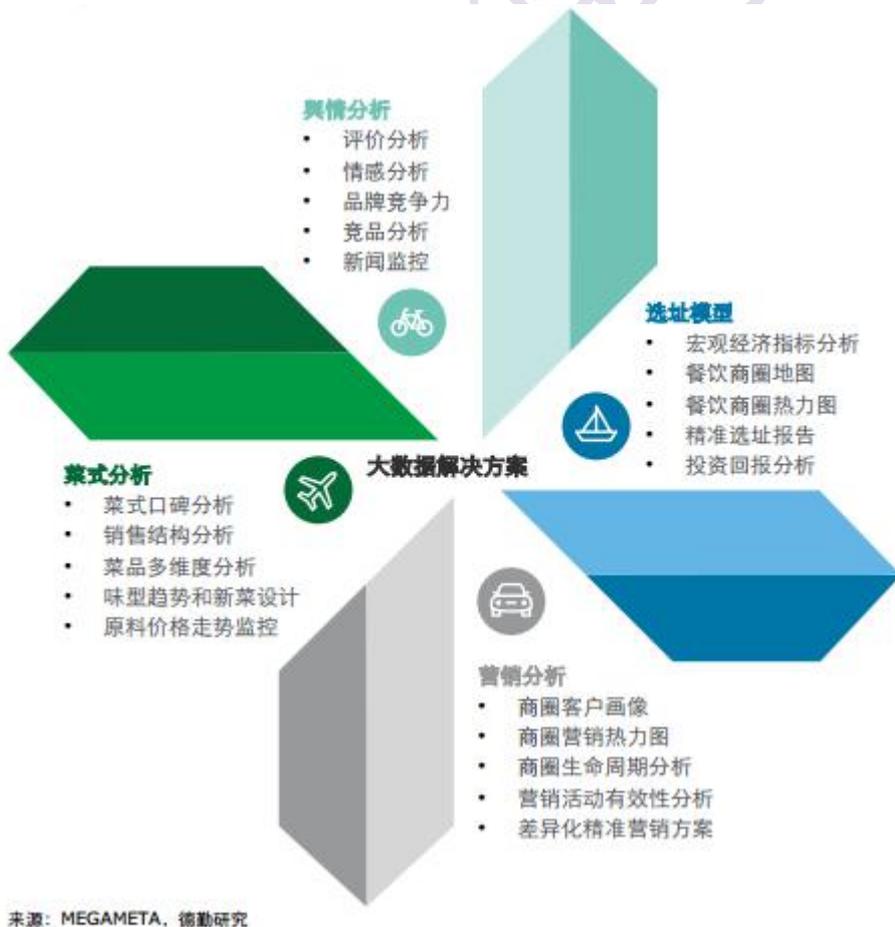


图 16 餐饮业大数据解决方案

## 附一：参考资料

- 【1】 安信证券. 《好赛道好企业，剖析海底捞成功秘笈》行业研究报告. 2018.
- 【2】 长江证券. 《餐饮行业什么赛道能跑出好公司？》行业研究. 2018
- 【3】 德勤. 《消费升级下的餐饮行业转型之路》研究报告. 2018
- 【4】 艾瑞. 《中国智慧餐饮行业研究报告》. 2018
- 【5】 Goldman Sachs. 《What we can learn from Luckin Coffee' s sudden success with young office workers》. 2018

逸马集团研发部联系方式 [xiaxue@fh01.com](mailto:xiaxue@fh01.com)

---

## 关于逸马

**在逸马** 我们相信知道是没有力量的，知道并做到才有力量

**在逸马** 我们重视连锁重度垂直的深度和创新，连锁精英团队为您提供专业和落地的服务

## 我们是逸马集团 · 国际研发部

本报告主要制作为逸马国际研发部分析师：吴雅淑

逸马研发团队成员学历背景均为海内外名校硕士，且拥有多年行业零售、消费和社会服务领域经验。行业研究报告都是在定性、定量分析基础上，结合国内外专家意见进行的行业深度剖析，同时有着逸马集团 3000 名会员和 3 万名学员项目数据背书。在此基础上，逸马国际研发部可提供商业化定制研究报告、行业深度跟踪分析等服务。

秉承着深耕连锁行业的信念，用专业的知识，做您的“连锁智囊团”

专业的研报分析与私人订制



13265649218



xiaxue@fh01.com

## 逸马集团

逸马集团成立于 2004 年，专注于连锁专业咨询服务长达 15 年的时间。逸马集团是“深圳知名品牌”企业，荣获过 2008 年中国连锁咨询业十大创新品牌暨连锁咨询领导品牌，2017 年度广东省管理咨询行业前 10 奖等殊荣。

我们先后出版了《世界是连锁的》《全网连锁》《无限连锁》、《复制连锁帝国》等 24 本连锁相关的图书。服务过的连锁门店达 420 万家，参加过逸马连锁课程的学员达 6 万人，加入逸马连锁会员体系的企业近 3000 家。我们服务的连锁企业中，连锁百强的占比达 66%。联想、创维、苏宁、三极雄光、天阳农机、百果园、井格火锅、怡亚通、酒仙网、林清轩、木屋烧烤、百年育才等都是我们的优质连锁咨询客户。

逸马集团有强大的研发团队，同时联合国内外知名企业和研究机构，包括罗兰贝格、德勤、尼尔森、高盛、安永、日本上市公司梅地亚福、亿欧商业等，共同服务我们的连锁客户。

---