

内容目录

第一章 前言	3
第二章 2023-2028 年餐饮供应链市场前景及趋势预测	3
第一节 餐供本质为何?	3
第二节 大 B 渠道变化几何?	4
一、竞争加剧，催生供应链需求增加	5
二、“质价比”时代，综合供应链是“王道”	6
第三节 小 B 渠道细化方向?	7
一、团餐：规模扩大，天然匹配	7
二、乡宴：刚需属性，潜力可观	9
三、小吃快餐：趋势正盛，大单品培养皿	9
第四节 C 端：传统渠道疲软，新零售兴起	10
第五节 哪类企业最有发展潜力?	11
一、安井食品：速冻食品龙头，供应链优势突出	11
二、千味央厨：餐供米面龙头，精细强化渠道优势	12
三、立高食品：冷冻烘焙龙头，渠道改革促发展	13
四、宝立食品：定制餐调龙头，品类延伸扩展 B 端成长空间	14
第三章 餐饮供应链企业商业模式创新策略及建议	14
第一节 商业模式创新的构成条件与特点	15
一、商业模式创新的构成条件	15
二、商业模式创新的特点	15
第二节 商业模式创新策略	16
一、设界（设定企业的边界）	16
二、重构	17
三、觅新	17
四、补缺	17
第三节 商业模式创新的方法	17
一、重新定义顾客，提供特别的产品和服务	17
二、改变提供产品、服务的路径	18
三、改变收入模式	18
四、改变对顾客的支持体系	18
五、发展独特的价值网络	18
第四节 商业模式创新的 12 条心法	19
一、提供“比别人更加懂我”的价值	19
（1）找准 who 和 what	19
（2）关注未被满足的需求	20
（3）从产品思维转换到价值思维	20
（4）建立价值标签	20
（5）激发对价值的感性认知	21
二、关注更高效率的变现	21
（1）交易过程精简化	22

(2) 生产过程集约化	22
(3) 考虑收入方式的转换	22
三、找到“突破天花板”的能力	23
(1) 注重商业模式的可拓展性	23
(2) 保证所有参与者的增量式收益	23
(3) 对内可复制	24
(4) 对外有壁垒	24
第五节 经营的创新方向	25
一、突出文化主体	25
二、拓展经营项目	25
三、适应目标顾客	25
四、引导消费潮流	26
第六节 八个创新模式	26
一、经营模式的创新	26
二、追求极致的创新	26
三、安全的创新	26
四、经营细节的创新	26
五、挖掘需求的创新	26
六、管理效率的创新	27
七、智能科技的创新	27
八、细节的创新	27
第四章 餐饮供应链企业《商业模式创新策略》制定手册	27
第一节 动员与组织	27
一、动员	28
二、组织	28
第二节 学习与研究	29
一、学习方案	29
二、研究方案	29
第三节 制定前准备	30
一、制定原则	30
二、注意事项	32
三、有效战略的关键点	32
第四节 战略组成与制定流程	35
一、战略结构组成	35
二、战略制定流程	35
第五节 具体方案制定	36
一、具体方案制定	36
二、配套方案制定	39
第五章 餐饮供应链企业《商业模式创新策略》实施手册	39
第一节 培训与实施准备	39
第二节 试运行与正式实施	40
一、试运行与正式实施	40
二、实施方案	40
第三节 构建执行与推进体系	41

第四节 增强实施保障能力	42
第五节 动态管理与完善	43
第六节 战略评估、考核与审计	43
第六章 总结：商业自是有胜算	44

第一章 前言

现代企业的创新，需要人们运用新的理念、手段和方法来整合资源，以创造一种新的经营模式。创新的根本目的，在于迎合市场，满足顾客需求，最终赢得较好的社会效益和经济效益。

那么，经营的创新方向是什么？

创新模式有哪些？

下面，我们先从餐饮供应链行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这将为您的经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

第二章 2023-2028 年餐饮供应链市场前景及趋势预测

第一节 餐供本质为何？

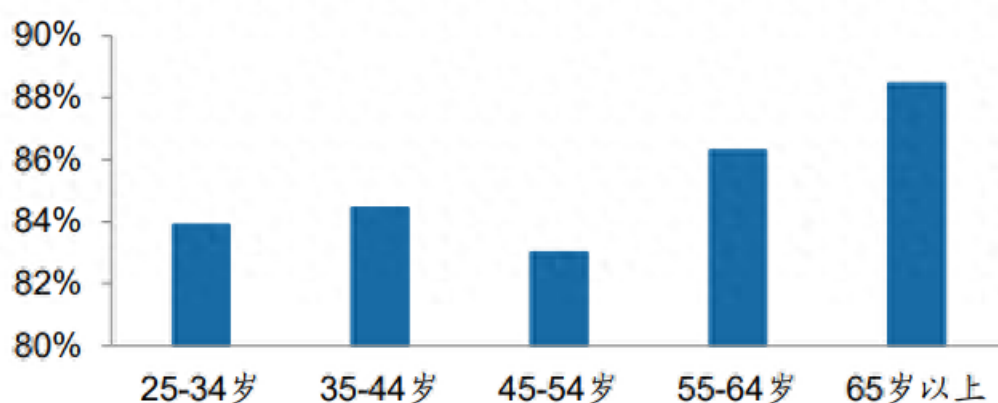
餐饮供应链是连接上游农产品和下游餐饮企业的桥梁。在餐饮市场中，上游是否具备稳定高效、且优质的供应链体系，是餐饮企业实现降本增效的核心，尤其在同质化严重的细分种类市场，更是企业安身立命的重中之重和护城河。随着行业竞争不断加剧，餐企的竞争已经从前端门店经营转向了后端供应链体系的竞争。其发展的本质是更高效的工业生活方式替代传统、分散的厨师手艺，目前相关上市公司已经达十余家，已经初步形成板块效应。

结构复杂，环节层层相扣。餐饮供应链整体环节相对较长，自上而下包括从食材生产到消费者的整条产业链，不同类型企业可进行上下游延伸。具体来看：（1）上游：农林牧渔企业，如双汇发展、龙大美食、圣农发展等；（2）中游：食材加工企业，玩家众多，包括调味品企业，速冻和预制菜企业。如安井食品、立高食品、千味央厨、宝立食品等。（3）下游渠道分 BC 两端，B 端以餐饮门店、酒店等渠道为主，C 端直接面向终端消费者、包含各类零售渠道。中游加工企业获益最为确定。梳理整个餐饮供应链，其中的中游环节即食材加工企业（速冻/预制菜/复合调味料）对上游原材料的统一采购、自身加工工艺以及渠道建设上均更为成熟，并在长期发展中，通过规模化生

产能力建立了“性价比”优势。因此，下游新入局者或尝试向上游食材加工业延伸的下游餐饮企业很难能够打破既有优势，故其受餐饮产业链整合影响较小，可享有稳定的利润率和下游需求扩张双重红利，收益确定性更高。

餐饮供应链是人口老龄化背景下的长牛赛道，未来量增逻辑有望延续。参考日本的历史经验，高龄老人增多是推动日本冷冻预制市场快速发展的重要原因之一。根据日本冷冻食品协会数据，2023年65岁以上老年人每月至少购买一次冷冻预制菜的比例达88.5%，明显较年轻人群体更高，且呈上升趋势。究其原因，主要系老年人往往存在外出腿脚不便的情况，而做饭涉及到卖出、洗菜、切菜、做菜多个环节，每个环节对他们而言都相应增加了一定负担，而冷冻食品不仅解决了需要外出高频购买食材的问题，且再烹饪过程相对简单，所以比较受老年人的欢迎。因此，日本作为世界上老龄化严重的国家，有着丰富的专门针对老年群体设计的食品，其中就有大多为冷冻半成品食品，老人在家简单加热操作即可食用。

图 2：2023年日本消费者每月至少使用一次冷冻食品的比例



数据来源：日本冷冻食品协会，广发证券发展研究中心

第二节 大B渠道变化几何？

加速竞争，更需供应链助力。经济环境不仅改变了餐饮行业的发展趋势，也影响着消费者的消费观念，餐饮发展格局也在随着居民消费观念的改变而改变。例如，高性价比的连锁化餐饮品牌以及特色小门店餐饮品牌更受消费者欢迎，开始逐步取代高端大型餐饮；行业竞争加剧、利润空间持续压缩下，连锁化和开源节流都成为了餐饮业为求生存发展不得不做出的选择。而无论面对何种变化，采用何种应对方式，都需要上游供应链为其助力，优质、高效的供应链体系可帮助餐饮企业在

激励竞争的大环境中率先突围，实现品牌高速逆袭发展。

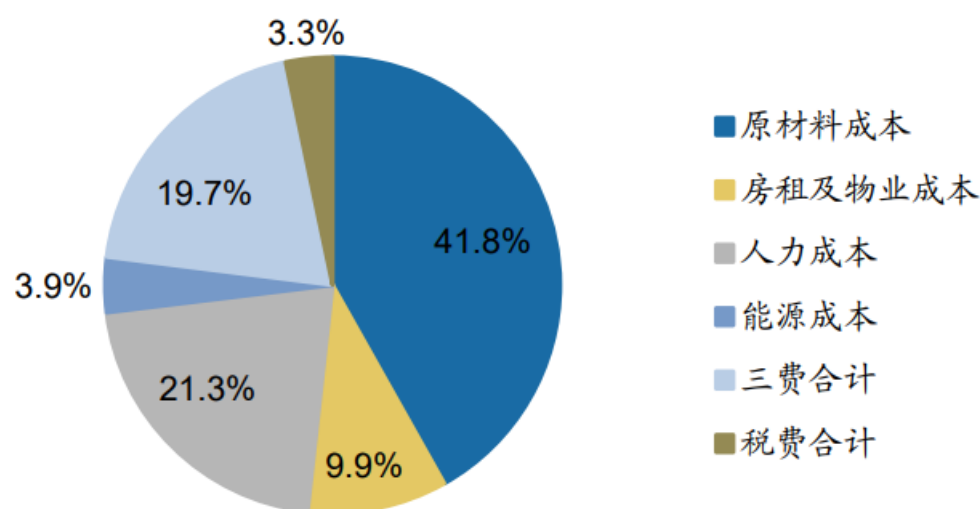
一、竞争加剧，催生供应链需求增加

行业缓慢复苏，竞争进一步加剧。虽然 2023 年是餐饮行业的复苏年，但也并不是所有的餐饮品牌和门店都能准确把握时机乘风而起，茶饮、火锅、快餐等多个热门品类门店数量呈现下滑，在竞争激烈的餐饮红海中竞争进一步加剧。据企查查数据显示，2023 年我国餐饮相关企业注册量为 410.11 万家，同比增长 24.24%，同时注销数量也快速增长，截至 2023 年 12 月 21 日，全国餐饮企业注吊销数量超过 126.5 万家，是 2022 年全年餐饮企业注吊销销量的 2 倍多，创 2020 年来新高。

连锁化率趋势确定。随着市场竞争趋于激烈，餐饮企业愈发重视门店优势，推动我国连锁餐饮规模稳步增长，据中国烹饪协会数据，2023 年我国餐饮连锁化率预计达到 20%，且相较于美国、日本仍然有较大提升空间。参考海外连锁餐饮龙头麦当劳、星巴克等的经验，他们大多依靠餐饮供应链来压缩食材原料配送成本，简化烹饪程序，减少餐厅厨房占地面积，降低租金，从而实现规模扩张。因此，随着我国餐饮业连锁化率不断提升，菜品标准化的需求日益高涨，上游供应链的重要性也愈发凸显。

降本增效需求愈发迫切。在全方位、多维度的竞争压力的影响下，餐饮业开始逐渐步入微利时代。从餐饮成本结构来看，人力成本及原材料成本是主要成本构成，人工、租金、原材料等成本不断上涨，持续挤压餐饮企业的利润空间。根据老乡鸡招股说明书，2019-2021 年公司的直接材料成本上涨了 72%，人工成本上涨了 54%。因此，餐饮企业去厨师、去厨房化意愿不断提升，倒逼餐饮供应链的进一步发展。

图 10： 2022 年餐饮业成本构成



数据来源：中国饭店协会，广发证券发展研究中心

二、“质价比”时代，综合供应链是“王道”

餐饮业进入“质价比”时代。2023 年餐饮业头部品牌加速跑马圈地，大型餐饮企业主动进军下沉市场，“好吃不贵”已经成为行业主流趋势。根据辰智大数据，2023Q2 我国餐饮业消费中 59.1% 订单的人均消费低于 30 元，消费者越来越趋于理性，开始追求更高性价比、更低智商税，而非低价低质产品，推动餐饮业进入价格下探与品质上行的“质价比”时代。不同价格带的门店数量分化。随着消费者需求分层越来越明显，不同价格带的餐饮门店数量也相应发生变化。根据红餐产业研究院数据，2022 年 10 月至 2023 年 4 月，人均在 300 元以上的高溢价餐饮门店占比有所下降，而人均在 100-300 元、50-100 元的中端餐饮门店数占比则在持续提升。

“降价策略”成为越来越多餐饮企业提振收入的选择。如何抓住“存量”市场的发展机遇成为当下餐饮企业亟须思考的问题，价格战成为了各家餐饮企业吸引流量重要的手段：据百胜财报数据，2023 年前三季度，肯德基的客单价同比下降 5%；据海底捞财报数据，海底捞在 2020 年人均客单价超过 110 元后回落至 2023H1 的 102.9 元；据西少爷公众号，快餐连锁品牌西少爷自 2023 年 5 月起将经典套餐普降 10 元以上，同时还推出了 9.9 元的一系列产品；定位于高端精品面馆的和府捞面，也在极力撕掉“贵”的标签，据市界观察报导，和府捞面创始人李学林在品牌战略暨新品发布会上介绍其主流产品价格总体降幅在 20-30% 左右，公司 20-30 元价格带的产品占比达 50%。从效果来

看，部分企业采取降价策略成效显著，奈雪财报显示，奈雪平均订单值下降至 30 元后，同期单店平均每日订单量开始止跌回升至 363.4 单，同比提升 5%。

平价餐饮企业迅速实现突围。一批主打高性价比的平价餐饮企业匹配了行业发展和消费端降价提质的核心需求，实现了迅速崛起，如塔斯汀、蜜雪冰城、萨莉亚等，均在不断拓展连锁化布局网络。据萨莉亚财报，FY2023（截至 2023 年 8 月），萨莉亚大中华区销售额达 627.4 亿日元，同比提升 45%；据窄门餐眼数据，2019 年以来，塔斯汀的门店数量从两位数迅速增长至 6732 家，仅 2023 年新增门店数就达 3000 余家。

供应链可助力企业在低价竞争中突围。随着社会消费力下降，“质价比”将成为未来餐饮业的制胜之道，而这背后最终比拼的是餐饮企业的供应链能力——谁可以率先推出性价比高的好产品，谁就能领跑行业，享受到更多流量红利，提前实现品牌曝光及收入增长的正循环，反之一旦落后就容易在激烈的“低价”竞争被淘汰出局。因此，供应链越强大的餐企，越能通过稳定高效的供应链体系，提供高“质价比”产品，化“低价”为进攻策略，实现品牌的高速逆袭发展。以萨莉亚为例，该公司可以维持“低价”又实现稳定利润的要义就是建立了一整套系统、成熟的供应链，并将其灵活运用，打造出了极致的成本结构体系，从而成功形成了自身的竞争优势和壁垒。

第三节 小 B 渠道细化方向？

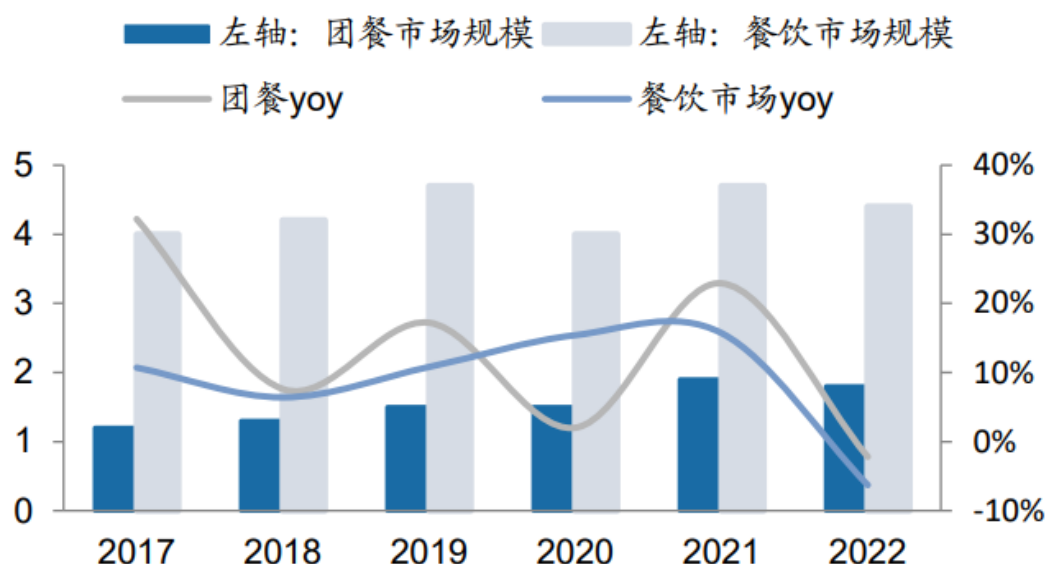
存量市场江山已定，增量赛道成为机遇。随着既有渠道布局已相对充分，餐供企业开始寻求新的收入增长点，不断在小 B 端挖掘增量空间，如团餐渠道、乡村宴席渠道、街边快餐小吃渠道等。通过对比上述渠道，可以发现其共同拥有的特点是具备刚需属性、市场空间广，同时又亟需提升效率与食品安全。可见，这类渠道与餐饮供应链的优势恰好适配，可以为餐供企业提供更为稳定的收入来源，双方实现互惠共赢。因此，当下餐供企业核心竞争要义在于：如何在维持现有竞争优势、守住基本盘的同时，贴合细分场景和客群进行品类创新和渠道拓展，把握新的增长极。

一、团餐：规模扩大，天然匹配

团餐指供应商通过协议约定、招标等方式，按照一定的服务标准为客户团体提供定制化的餐饮产品及与之配套的现场服务，主要客群包括校园、机关、企事业单位等大型团体。近年来，团餐渠道占餐饮行业市场规模的比重呈现增长态势，现已成为餐饮业重要组成部分，也相应成为越来越多餐供企业大力发展的蓝海市场。餐饮行业中的重要支柱产业，具备广阔的开发潜力。团餐在餐饮市场中的地位不断提升，已成为餐饮业的重要组成部分。据中国饭店协会数据，团餐市场规模由 2017 年的 1.2 万亿元增至 2022 年的 1.8 万亿元，每年增涨速度均高于餐饮行业平均水平，团餐占餐饮行业市场的比重也由 30% 提升至 45%，在餐饮业的重要性不言而喻，未来也存在广阔可挖掘空

间。渠道壁垒高，但需求稳定抗周期性强。团餐渠道服务模式较为固定且客源稳定，供应商在食材的制作及销售上大多通过竞标、人脉关系获得专营权。因此，团餐渠道通常透明度较低，进入壁垒较高，但同时也意味着只要成功与甲方建立合作关系后，供应商可进行较长周期的服务，创造稳定的收入增量。

图20：中国团餐市场规模（万亿元）



数据来源：中国饭店协会，宸睿资本，餐饮 O2O，广发证券发展研究中心

利润率薄弱，更重供应链精细化运营。“定价”、“定标”、“定时”等渠道特点决定了团餐渠道利润率远低于社会餐饮，团餐企业更需要追求上游供应的精细化。（1）定价：由于团餐服务更偏福利属性，所以甲方通常会对团餐企业运营的毛利上限有所规定，从渠道微观层面来看，一般食堂运营中要求毛利率不超过 50%，部分甚至要求不得超过 22%，因此团餐企业难以掌握定价自由权；

（2）定标：团餐定价周期较长，即使后期原材料价格上涨，也很难在合约期内调整价格，需要自行消化成本上行压力。同时，团餐渠道的甲方对于“入口率”有着较为严格的要求，如规定投料比例、荤素搭配等，所以目前团餐企业食材成本占总成本比例达到 68%，远高于社会餐饮的 42%，利润率却远低于社会餐饮。据辰智数据，我国大多数团餐企业的利润率水平为 5-8%，低于快餐企业 10%左右的平均水平；（3）定时：团餐服务的时间比较稳定，以每日的早、午饭供给为主，时间范围多在 1-2 小时内，因此在非常有限的时间范围内里需要团餐企业能够及时、大批量地满足供给。

二、乡宴：刚需属性，潜力可观

乡宴是指农村地区（含城乡结合部、城中村）的宴会酒席，主要因婚丧嫁娶、节日礼庆或是升学庆贺等事宜，在家庭或非经营性场所举办的集体聚餐活动。通常一次就餐人数在 50 人以上，主要由流动厨师或举办者自行加工烹饪，大多以酒席的方式呈现。主要呈现以下特点：刚需属性，服务越发专业化。设宴款待作为一项重要的地方传统，是农村人情往来的重要呈现载体，因此乡宴需求基本保持稳定。根据国家统计局数据，2018-2023 年，农村人均食品支出始终保持 5% 以上的增速，可见农村食品消费不太容易受到客观环境影响，乡宴具备刚需属性。此外，随着农村居民生活水平的提高和观念的变化，乡宴席的品质也有所提升，形成了从食材采购、菜品制作、上菜服务，现场清理的一条龙服务模式。

乡宴食材半成品比例逐渐攀升。食品安全及出餐效率对于乡宴而言都是至关重要的因素。一方面，乡宴场景多以复杂菜肴为主，但是这类菜肴往往制作过程繁琐，若厨师全程进行现场切配、烹煮，不仅耗时长，工作量也非常大。而半成品菜在便捷性上特征突出，10-15 分钟左右即可快速完成菜品制作，因此越来越多乡村宴席在食材采购环节引入半成品食材；另一方面，乡宴通常烹饪场所不固定，有时甚至在露天环境下进行，容易受外界环境影响，相较于现场切配调制食材，选用规模企业的半成品品质稳定性更高，在食品安全上更有保障。走量为主，对应千亿市场规模。乡村宴席单次菜品份额较大，以走量为主，因此上游食材供应市场需求更加可观。据国家统计局数据，2022 年我国乡村人口数量为 4.9 亿人，不考虑其中 1.7 亿外出务工人员，我们以 3.2 亿乡村居民数量作为测算依据，考虑农村宴席的主要传统风俗驱动因素影响，测算出对应市场容量约 2000 亿元，进一步假设乡宴渠道原材料成本占比 40.8%，则对应食材供应规模约 800 亿元。

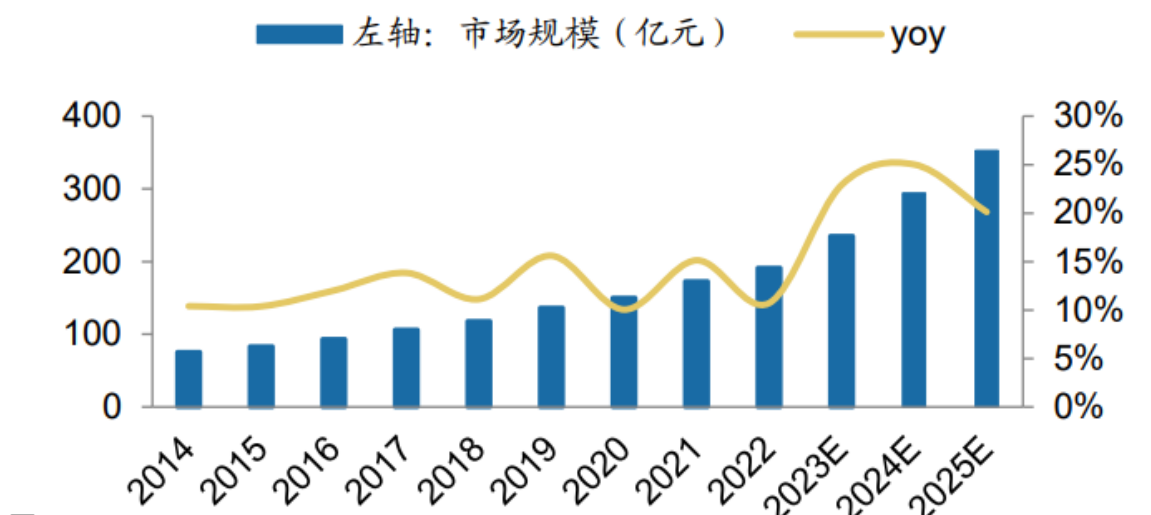
三、小吃快餐：趋势正盛，大单品培养皿

小吃快餐成餐饮消费新趋势。由于涵盖范围很广，天然具有高频、刚需、高性价比等属性，小吃快餐赛道在餐饮业整体“消费分级”趋势中体现出较强的增长韧性。（1）：小吃门店数量在持续扩容。由于小吃领域开店门槛低、投入资金小，是众多老百姓低成本创业的热门选择，所以开店角度来看，小吃产业是餐饮业发展趋势和消费变革的“风向标”，将率先实现恢复高景气。据企查查数据，2023 年前 11 个月小吃相关的企业注册量超过 42 万家，企业存量超过 364 万家，同比增长 4.6%；（2）：符合消费分级趋势。小吃通常单价较低、辐射场景丰富，相较于需要进店就餐的正餐场景，消费方式更为随意，因此消费分级所引发的消费场景的变化为这类刚需产品提供了更多的流量。据红餐网数据，2023 年我国小吃快餐市场规模达 8,237 亿元，较 2022 年同比增长 12.6%。

具备孵化更多大单品的潜力。方便快捷是消费者购买小吃的主要原因，消费者购买小吃的时候通常等候时间较短，而速冻产品在前端生产环节就已经进行过调味及预加工处理，后续烹饪过程简单，这种特征使得速冻小吃成为商家首选。目前，中国速冻小吃市场热销品类主要有手抓饼、烤肠、蛋挞、鸡排、鸡肉卷、披萨等，其中速冻手抓饼、烤肠、蛋挞等均以成为销售规模破百亿的产

品，可见小吃快餐渠道较容易孵化出全国化的速冻大单品，未来具备产生更多大单品的潜力。

图30：我国速冻小吃行业规模



数据来源：艾媒咨询，广发证券发展研究中心

第四节 C 端：传统渠道疲软，新零售兴起

传统商超渠道疲软，促使餐供企业拥抱新零售渠道。2023 年社会消费复苏整体企稳，据国家统计局数据，全国社会消费品零售总额同比增长 7.2%，其中限额以上零售业单位中便利店/专业店/品牌专卖店/百货店零售额分别同比增长 8.8%/7.5%/4.9%/4.5%，超市成为唯一下滑的渠道，同比下降 0.4%。从近两年的分渠道销售数据看，受商超渠道自身表现疲软影响，餐供企业商超渠道同样增长缓慢，占总营收的比重也有所下滑。由于商超渠道向来是餐供企业由 B 端向 C 端延伸的主要途径，是直接触及消费者的核心渠道，也是各家企业塑造品牌形象、提升知名度的重要阵地，而商超渠道走弱使得餐供企业开始寻求新的 C 端窗口，在生存进阶期纷纷通过发力新零售，实现渠道逆势扩张。例如，2023 年 12 月安井食品先后与美团小象超市、鲜喵超市等签订战略合作协议，拥抱即时新零售。

电商零售场景多元化，拓宽餐供产品销售渠道。短视频电商、会员制电商等新兴模式的崛起给传统电商渠道带来较大冲击，全新的购物模式给消费者提供了更多购物选择的同时，也提升了购物体验。在这样的大环境下，传统电商增速放缓，社交电商、直播、即时配送模式逆势起，成为电商增长的驱动力。因此，餐供企业在线上业务的布局也积极进行相应转型，根据久谦数据库数据，几

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/156011242000010135>