

# 商超与社区餐饮行业

## 深度洞察与策略解析

## 目录

1、引言 .....	1
1.1 研究背景与目的 .....	1
1.2 研究方法及模型 .....	1
1.3 研究概述 .....	2
2、商超与社区餐饮行业概况 .....	2
2.1 商超与社区餐饮定义与分类 .....	2
2.2 商超与社区餐饮市场规模及发展趋势 .....	3
2.3 商超与社区餐饮行业综述 .....	6
3、商超与社区餐饮市场及环境分析 .....	7
3.1 商超与社区餐饮消费趋势分析 .....	7
3.2 商超与社区餐饮市场环境分析 .....	11
3.3 商超与社区餐饮政策环境分析 .....	16
3.4 商超与社区餐饮核心洞察概述 .....	18
4、商超与社区餐饮模式及痛点分析 .....	19
4.1 商超与社区餐饮模式分析 .....	19
4.2 商超与社区餐饮模式痛点分析 .....	22
4.3 商超与社区餐饮现状挑战和出路 .....	25
5、精益管理在餐饮及其供应链行业的应用 .....	26
5.1 精益管理在餐饮门店端的应用 .....	27
5.2 精益管理在采购&供应商管理的应用 .....	28

5.3 精益管理在央厨管理的应用 .....	28
5.4 精益管理在仓储物流的应用 .....	30
5.5 精益管理在商超与社区餐饮行业的服务案例 .....	31
5.6 精益管理在商超与社区餐饮行业的综合应用与实践 .....	37
6、定制化解决方案——打造不怕卷的头部餐饮 .....	38
6.1 服务内容 .....	38
6.2 服务指向——狭义或广义的供应链降本增效 .....	38
6.3 服务形式 .....	39
7.关于我们 .....	41
7.1 公司介绍 .....	41
8.报告说明 .....	43
8.1 数据来源说明 .....	43
8.2 免责声明 .....	43
8.3 版权声明 .....	44

# 1、引言

## 1.1 研究背景与目的

国家统计局数据显示，2024 年 1-11 月，全国餐饮收入 5.02 万亿元，同比增长 5.7%。

总体来看，全国餐饮业在 2024 年表现出较好的增长态势，显示出行业仍在逐步复苏。从市场规模来看，2025 年中国餐饮行业的市场规模预计将达到 5.67 万亿元。这一数据表明，尽管面临疫情等挑战，中国餐饮市场依然具有巨大的潜力和广阔的发展空间。

与此同时需要注意的是，天眼查的数据也显示，2024 年上半年国内餐饮相关企业新注册量达到 134.6 万家，但注销和吊销量也达到了惊人的 105.6 万家。这说明虽然整体市场在扩张，但个体企业的生存压力依然很大。

中国餐饮行业市场规模巨大，市场集中度低，连锁化发展是餐饮企业扩大规模、提高市场份额的必经之路。然而随着消费者需求和消费观念的转变，市场竞争的加剧，都给餐饮行业带来了新的挑战。

为了适应新的发展趋势，企业必须了解市场趋势，看清餐饮行业、尤其是连锁餐饮行业面临的挑战与机遇。这份报告将通过对行业的深入研究，为企业决策和战略规划提供有力支持，助力企业实现可持续发展。

## 1.2 研究方法及模型

本报告主要采用市场调查、文献资料调查法、观察法等方法，同时采用 PEST 分析模型、波特五力分析模型等，对部分相关信息进行筛选、对比，对连锁餐饮行业进行研究，帮助企业制定科学合理的战略决策。

## 1.3 研究概述

本报告通过多种研究方法，对商超与社区餐饮行业进行深度洞察，解析连锁餐饮行业面临的挑战与机遇；并通过多种案例及策略解析精益管理在餐饮及其供应链行业的应用，为连锁餐饮企业打造定制化解决方案。

## 2、商超与社区餐饮行业概况

### 2.1 商超与社区餐饮定义与分类

商超餐饮指的是在商业综合体、大型超市或其他商业场所内设立的餐饮服务区域，以便顾客在购物的同时能够享受到便捷的餐饮服务。商超餐饮的形式多样，包括但不限于快餐、正餐、小吃、饮品等，旨在满足不同消费者的需求。

商超餐饮通常具有顾客可以在购物的同时享受到餐饮服务，无需离开商场到远处就餐的便利性。对于商家而言，商超餐饮可以吸引更多顾客到店消费，增加营业额；对于消费者而言，可以在一个地方完成购物和就餐，节省时间和精力。如我们在商场中经常看到的海底捞火锅、太二酸菜鱼、肯德基、麦当劳、瑞幸咖啡等，他们通常以标准化的产品和服务在商场中频繁出现，在门店数量上也达到了不小的规模。

社区餐饮主要指的是在社区环境中运营的餐饮服务，通常位于社区内部或社区附近，便于居民日常就餐或取餐，主要面向社区居民，提供日常所需的餐饮服务，涵盖工作餐和家庭用餐等场景。不同于商超餐饮大多集中在中午和晚上时段，社区餐饮通常涵盖早午晚餐、下午茶和夜宵全时段。如紫光园、南城香、袁记云饺、吉祥馄饨等，通过扎根社区，提供多样化的餐饮服务来吸引消费者。

我们生活中常见的商超和社区餐饮店大多通过连锁形成了一定规模，因此具有相似的装

装修风格、菜单和服务标准，以提供给消费者一致的餐饮体验。餐饮业的连锁经营可以分为多种类型。

从经营模式来看，餐饮连锁企业可以分为直营型、加盟型和联营型，其中：

直营型连锁餐饮企业门店数量占比为 29.1%，营业收入占比为 38.4%；

加盟型连锁餐饮企业门店数量占比为 58.7%，营业收入占比为 46.4%；

联营型连锁餐饮企业门店数量占比为 12.2%，营业收入占比为 15.25%。

直营型连锁餐饮企业具有较强的品牌控制力和质量保障力，但也面临着较高的经营成本和风险；加盟型连锁餐饮企业具有较快的扩张速度和较低的经营成本，但也存在着品牌管理和服务质量的不稳定性；联营型连锁餐饮企业具有较好的协同效应和灵活性，但也需要处理好各方的利益关系和协调问题。

从餐饮类型来看，餐饮连锁企业还可以分为快餐连锁、中餐连锁、西餐连锁、休闲饮品连锁等。其中快餐连锁提供快捷、便利的餐饮服务，如汉堡、披萨等；中餐连锁提供中式餐饮服务，如火锅、面食、川菜等；西餐连锁提供西式餐饮服务，如意大利面、牛排等；休闲饮品连锁提供咖啡和小吃等服务，如星巴克、蜜雪冰城等。

## 2.2 商超与社区餐饮市场规模及发展趋势

### ● 连锁化率持续提升

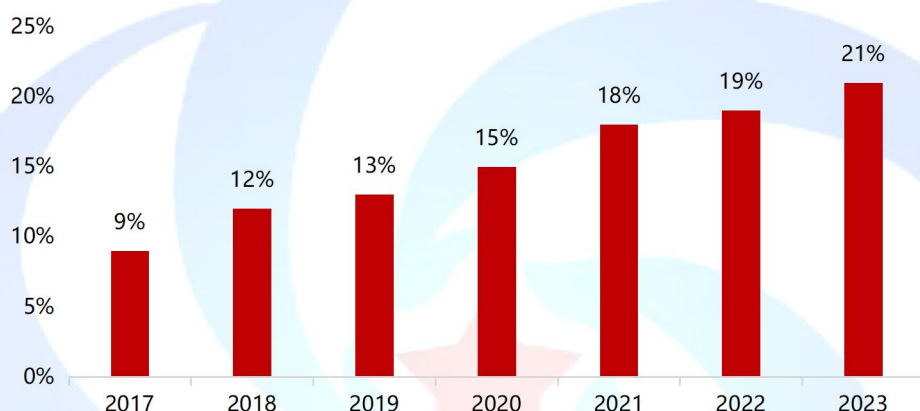
中国的餐饮行业从夫妻店或作坊式经营，逐渐转变为以连锁经营模式为主。这一转变可以追溯到上世纪 80 年代，随着改革开放的深化，肯德基和麦当劳等国际快餐巨头进入中国市场，中国的餐饮行业开始接触到现代化的连锁经营管理模式以及更加多元化的饮食文化，推动了连锁餐饮模式的普及。

近年来，本土品牌也迅速崛起，如海底捞、小肥羊、真功夫等，它们不仅在国内市场占



据了一席之地，还积极拓展国际市场，展现了中国连锁餐饮行业的巨大潜力。随着餐饮供应链和产业的集中化进程，近年中国餐饮的连锁化率持续提升，从 2017 年的 9%，至 2023 年的 21%，中国餐饮市场连锁化进程不断加快。较美国 54% 的餐饮连锁化率，中国餐饮连锁化率仍有较大提升空间。

图表1：中国餐饮连锁化率走势



数据来源：美团

从细分领域来看，中国的连锁餐饮市场可以分为以下几个主要领域：

**快餐：**以麦当劳、肯德基为代表的国际品牌主导市场，同时本土品牌如老娘舅、真功夫也逐渐崭露头角。这一市场的特点是高频次、低客单价，主要满足消费者的快餐需求。

**中式餐饮：**以海底捞、小肥羊为代表的中式餐饮连锁品牌，通过标准化的产品和服务吸引了大量消费者，尤其是在火锅、川菜等领域表现突出。

**咖啡连锁店：**星巴克和瑞幸咖啡是中国咖啡连锁市场的主要玩家。随着消费者对咖啡文化的接受度提高，新兴品牌 MANNER、库迪、幸运咖等迅速展开布局，咖啡市场正在快速增长。

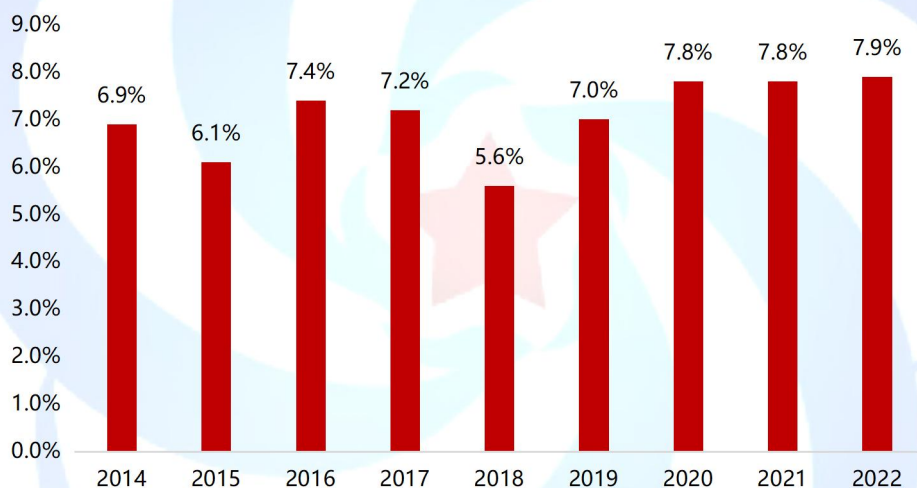
**烘焙及甜品：**包括好利来、85°C、幸福西饼等品牌，满足了消费者对甜品和烘焙食品的需求。近年来，随着健康意识的增强，低糖、低脂的烘焙食品也逐渐受到欢迎。

## ● 行业集中度不高

从整体来看，中国连锁餐饮市场的竞争格局呈现出企业的头部效应，餐饮行业的龙头企业规模体量较大，但市场集中度不高，随着新兴品牌的趁势入场行业内的竞争也较为激烈。

餐饮百强企业营业收入占到全国餐饮收入比由2014年的6.9%上升至2022年的7.9%。尽管在近十年该项占比中已是高值，但百强企业集中度在5万亿市场规模下依旧偏低，产业集中度仍有上升空间；餐饮百强企业内部两极分化仍然比较明显，一些能力较强的企业正在积极融资进行扩张，还有一些企业逐步通过减少门店规模进行“瘦身”。

图表2：百强餐饮企业收入占比



数据来源：前端经济学人

尽管面临诸多挑战，中国连锁餐饮行业仍存在多重机遇，特别是在新兴市场和技术创新方面。

1、三四线城市的扩展潜力：随着经济的发展，三四线城市居民的消费能力逐渐提升，成为连锁餐饮企业的重要市场。相较于一线城市，这些城市的市场竞争相对较小，租金和人力成本较低，消费者对新品牌的接受度高。许多连锁餐饮企业已经开始向这些城市扩展，期待在未来几年内获取更大的市场份额。

2、海外市场的扩展与国际化战略：一些具有较强品牌影响力的本土连锁餐饮企业，已经开始探索国际市场。通过在东南亚、北美等地区开设分店，企业不仅能够分散风险，还能



在全球范围内扩大品牌知名度。例如，海底捞在多个国家设有分店，成功将中国火锅文化带到海外，取得了良好的市场反响。

3、新兴技术的应用：数字化转型是未来餐饮行业的重要发展方向。通过大数据分析、人工智能、无人化技术等，连锁餐饮企业可以提升运营效率、优化客户体验。例如，基于大数据的精准营销、智能供应链管理、无人餐厅等新技术应用，将为行业带来新的增长点。

4、精细化管理：餐饮企业可以通过减少浪费、优化流程、提升效率来有效降本增效。从供应链优化、标准化流程等环节进行精细化管理，使得企业的每个环节都能进一步创造价值。

## 2.3 商超与社区餐饮行业综述

可以看出，中国的餐饮消费市场是足够大的。5 万亿级别的市场放在任何行业都是极具吸引力的。并且随着时代的发展，这个市场不会萎缩，因为它与人民追求美好的生活息息相关。但是同样可以看到，在如此巨大的市场中，拥有极具掌控力的企业又是非常稀少的。

为什么连锁化在中国进展缓慢？在过去，餐饮的特色是我们一直以来追求的，甚至出现了很多追求到极致的现象。菜品的极致特色、服务的极致特色、装修的极致特色等。但是我们会发现，这种追求最前端和顾客直接接触的特色，可复制性是极强的，当餐饮公司拥有一定规模的时候，这些核心竞争力是很容易被模仿和超越的。从而也就出现了大市场而少大企业的现象。为什么餐饮公司往往在人们心中和传统制造业总是有区别，因为餐饮业往往将自己的买卖当作“生意”去做，很少有当作“企业”去做的。那么还是没有窥探到企业级别的核心竞争力。无论是餐饮行业，还是其他的传统制造业，高品质、快交付和低成本的经营方向是一致的，所以从本质上来讲，餐饮业的工业化应当是未来发展的趋势。工业化所形成的竞争力，是难以被快速复制的，而且从中国餐饮业的长远发展来看，工业化对整个餐饮市场

是有长远战略意义的。

什么是工业化？不仅仅是我们想到的全自动或机械化。应当是围绕高品质、快交付和低成本的经营目的，让企业拥有适合自己的自动化和数字化的硬件、高效行动和反应迅速的组织、创新改善和不断传承的人才梯队、借鉴百家和自我突破的管理模式，缺一不可。这叫系统性的工业化。细想想，系统的复制和前端点状的特色复制，哪个更难？当然是系统性更难以复制，这个才是作为企业的核心竞争力。那么，餐饮行业未来的整合和现代化发展，如果你要赶上这个趋势的潮头，应当选择“做生意”？还是“做企业”？

### 3、商超与社区餐饮市场及环境分析

#### 3.1 商超与社区餐饮消费趋势分析

- 消费降级各大品牌开启价格之战

经济下行趋势下，大众理性消费观念回归。餐饮消费开始返璞归真，人们的价格敏感度有所提高，开始追求性价比，同时在经过疫情等各种不确定性因素的洗礼和考验之后，消费者变得更加理性，对“性价比”和“质价比”的追求尤为强烈。为满足当下消费者对于性价比的极致追求，各餐饮品牌也在价格上“卷”了起来，开始通过低价渗透下沉市场，增加菜品丰富度，提高品质打造极致质价比来吸引消费者。

众多连锁餐饮品牌开启迎战性价比时代的一系列举措，如肯德基、麦当劳、汉堡王等巨头纷纷放下身段，推出 9.9 元超值汉堡，价格直逼 20 年前；茶饮咖啡价格也悄

精准、精益、精英



然回归理性。美团数据显示，2023 年全国茶饮消费均价滑落至 10.5 元，奈雪、喜茶等多家头部茶饮品牌也纷纷降价迎客；市场趋势表明，平价茶饮正成为主流，10-20 元区间成消费者最爱。

在自身降价的同时，一些头部餐饮品牌为了占领更大市场份额，逐步开拓定价更低的子品牌。海底捞子品牌小嗨火锅堪称“海底捞平替”，其中单人餐低至 49.9 元，为寿喜单人锅；蜜雪冰城的全资咖啡品牌幸运咖刷新了咖啡底价，推动现磨咖啡进入了价格亲民的“6 块 6 时代”。

图表 4：小嗨火锅



图表 5：幸运咖宣传海报



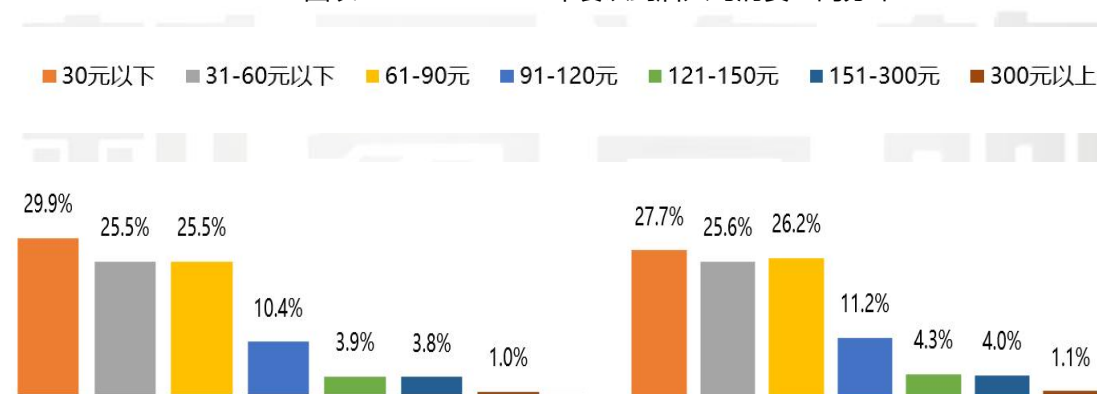
消费降级的趋势下，贴合群众更实际的低价就是最大竞争力。低价可以吸引消费者，但一味的低价不可持续，在实际的经营中，低价不是策略，低成本带来的低价才能让餐饮企业在竞争中取胜。因此，当前的餐饮竞争表层是价格战，底层是效率战，竞争的核心是质价比的提升。为消费者同时提供更实惠的价格、更好的品质、更优的体验，才是留住消费者、提高门店复购率的重要因素。

#### ● 追求服务体验的同时注重性价比

在多元化消费兴起、市场规模升级的现状下，消费者对餐饮选择的理性化和对高性价比的追求仍然不停。在当前的经济环境下，很多消费者更加注重餐饮消费的性价比，而不仅仅是追求高端或低端的标签。因此，餐饮企业需要敏锐捕捉市场变化，通过调整价格带策略来满足不同消费者的需求。

从近两年的餐饮人均消费区间变化来看，消费呈现两“极”化，且这种变化与消费场景的联系更加紧密。从 2021-2022 年餐饮到店人均消费区间分布情况来看，60 元及以上消费区间呈现明显上涨的趋势，30 元及以下区间的占比呈现下降趋势，到店消费的服务价值越来越被消费者看重和认可。从 2021-2022 年餐饮外卖人均消费区间分布来看，30 元及以下区间和 60 元以上区间消费呈上涨趋势。这种两极分化的原因，一方面是餐饮消费需要满足更大多数人群的基本生活需求，所以必须要有性价比。另一方面，餐饮消费也可以满足人们的美好生活愿望，而这个愿望需要通过有价值的产品或服务来承载，这就是品牌溢价的运作区域。

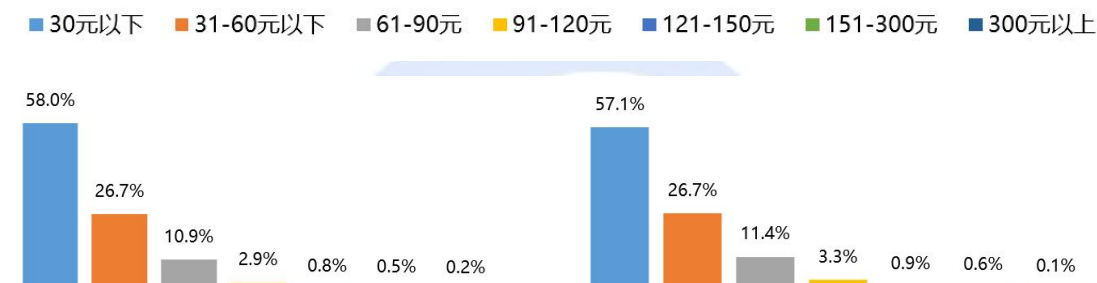
图表 6：2021-2022 年餐饮到店人均消费区间分布





数据来源：美团

图表 7：2021-2022 年餐饮外卖人均消费区间分布



数据来源：美团

### ● 年轻消费者引领消费多元化

中国的餐饮消费者呈现出明显的多样化趋势。90 后消费群体贡献了餐饮行业 60% 以上的收入，一些年轻消费者总是引领消费风潮，“打卡”、“种草”、“砍价”、“佛系养生”似乎都是他们的标签，都能引领出一轮新的风潮。在这群年轻消费者逐渐成为消费主力的同时，他们也有着更理性的消费理念。

随着各类网络平台的兴起，年轻消费者能更便捷地获取详细信息和评价，更容易识别出消费的真正价值，因此他们也爱比价，辗转于各大软件，这些变化也使得餐饮企业更加注重线上营销的发展。一边舍得花钱一边能省则省，看似矛盾的背后其实是从简单物质满足到精神愉悦的转变，年轻消费者们在满足消费需求的同时也更注重生活态度的表达。这也是近年来国潮、联名、圈层文化逐渐声势浩大的原因之一。

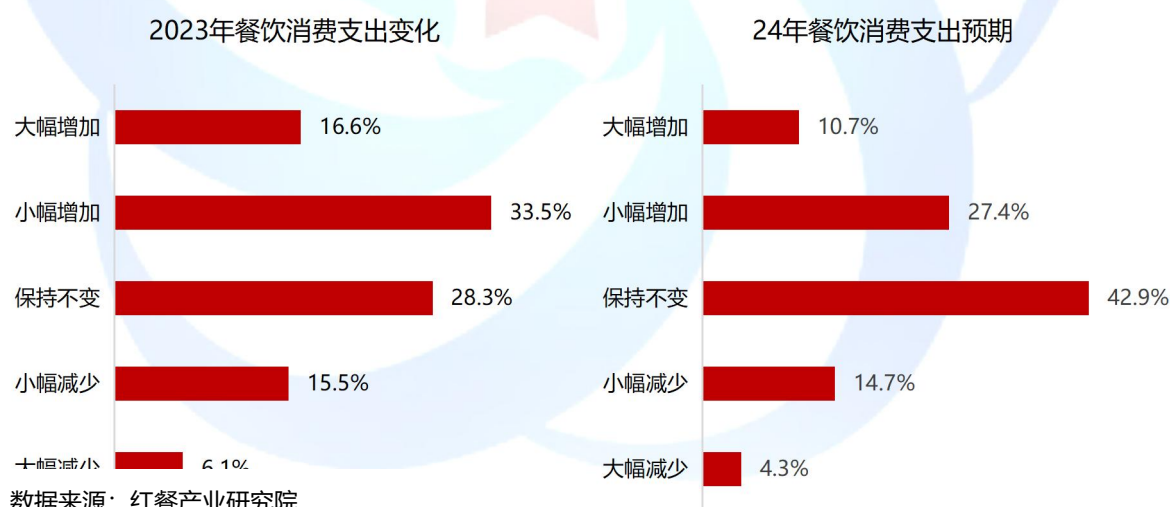
年轻消费者们虽然有着强烈的代际认同和代际共性，但其内部的差异化和多样性无法掩饰，在不断成熟的互联网技术和社会风向下，在敢于创新的新品牌日益涌现的今天，伴随着消费理念的转变，餐饮行业的消费境遇也呈现出多元分化的特征。这对餐饮从业者们来说既是机遇又是挑战，一方面，消费者需求更加多变，面对竞争更加激励的餐饮市场，餐饮品牌

在扩展新消费者和维持老用户上，都面临比以往更高的门槛；另一方面，面对细分领域的消费者，谁能找准赛道，精准定位消费需求，为消费者提供高品质的产品和服务体验，则成为了各大品牌引领市场的关键。

### ● 消费者对餐饮消费支出增长的态度较为积极

根据对餐饮消费者的调研，过去的 2023 年有超过半数的消费者任务餐饮消费支出有所增加，其中 16.6%的消费者在餐饮方面的支出大幅增加。对于 2024 年的餐饮消费支出，预期增加的比例为 38.1%，其中 10.7%的消费者认为会大幅增加；19%的消费者预期餐饮支出比例会减少。由此可见，消费者对餐饮消费支出增长的态度较为积极，利好整个商超和社区连锁餐饮行业消费。

图表 8：消费者餐饮消费支出变化



## 3.2 商超与社区餐饮市场环境分析

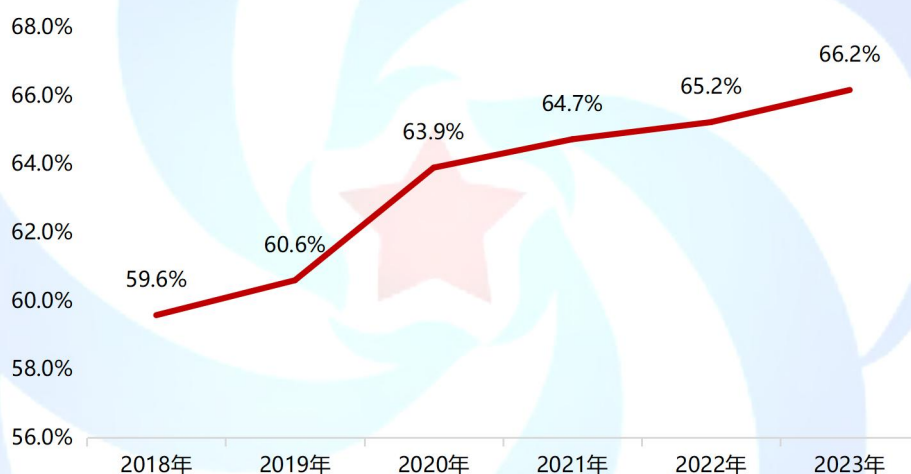
### ● 城市化进程促进社区餐饮快速布局

近年，城市化进程的加速使得越来越多的人涌入城市，社区作为人们日常生活的重要场所，其人口聚集效应日益显著，这为社区餐饮提供了庞大的消费群体和稳定的市场需求。受



经济回升向好、人口迁移流动更加活跃等因素影响，2023 年末全国人口 140967 万人，其中城镇常住人口 93267 万人，城镇化率达到 66.2%，比上年末提高 0.94%。目前，社区餐饮就餐以大众餐饮、快餐小吃、家常菜为主，随着居民生活水平的提高和消费观念的转变，越来越多的人为了节约做饭时间，选择在外就餐，特别是在社区周边的餐饮店，来解放自身时间。同时，一刻钟便民生活圈的建立正在稳步提速，这为社区餐饮高速发展提供了契机。南城香、紫光园等社区品牌加速扩张，海底捞、小龙坎等多品牌抢滩社区餐饮，下沉布局。

图表9：2018-2023年全国常住人口城镇化率



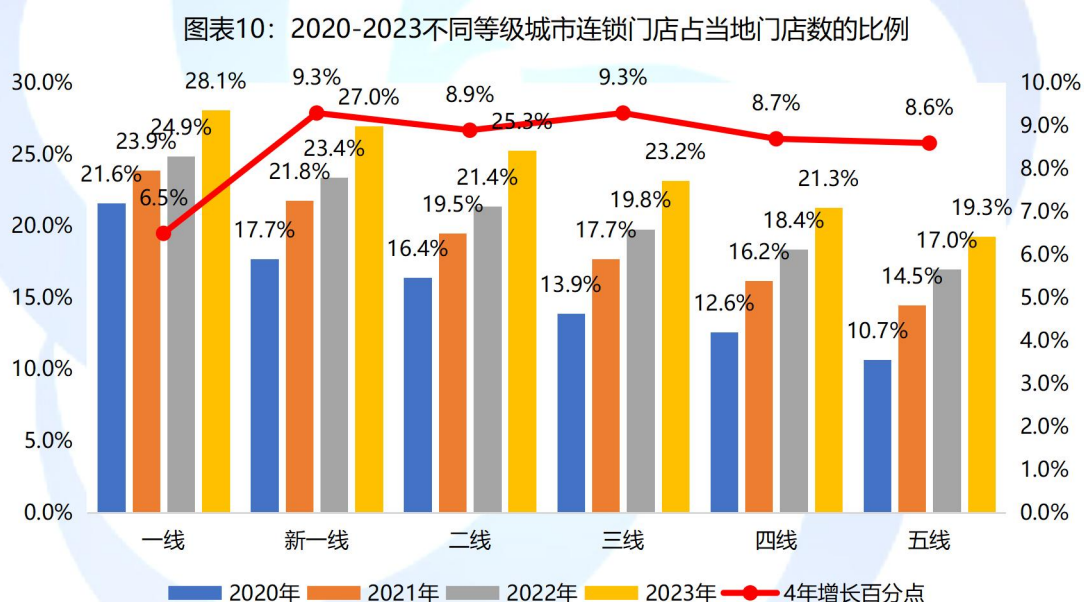
数据来源：国家统计局

## ● 价格策略升级下沉市场觉醒

餐饮品牌在创新子品牌时，灵活运用价格带策略是关键。针对中高端品牌，通过进军下沉市场并推出平价替代品，可以有效吸引更多广泛的顾客群体。如上文提到的海底捞成功推出了“小嗨火锅”子品牌，主打亲民牛肉火锅；同样，高端品牌如“新荣记”也尝试了下沉市场策略，通过推出“港季”茶餐厅，以更加亲民的价格提供高品质的餐饮体验。随着餐饮品牌市场扩张步伐的加快，会有越来越多的连锁门店布局中小城市，三四五线城市为餐饮品牌提供了广阔的增长空间。

从 2022 至 2023 年不同等级城市连锁门店占当地门店数的比例来看，各等级城市的连

锁化率都有所增长，2023 年四线及以上城市的连锁化率均达到了 20%以上；其中一线城市最高，2023 年的餐饮连锁化率达到 28.1%。从城市连锁化率的变化来看，三线及以上城市的餐饮连锁化率均提升了超过 3 个百分点。不同等级城市 20 年至 23 年城市连锁化率 4 年整张百分点均在 5%以上，其中新一线城市和三线城市达到 9.3%。这也表明社区等连锁餐饮形式的发展及餐饮市场下沉趋势明显，大众化餐饮成为中国餐饮业发展的主流方向，基于更高的产品标准化程度、更稳定的供应链和更成熟的连锁运营经验以及餐饮数字化工具的加持，连锁餐饮品牌正在下沉市场持续扩张。

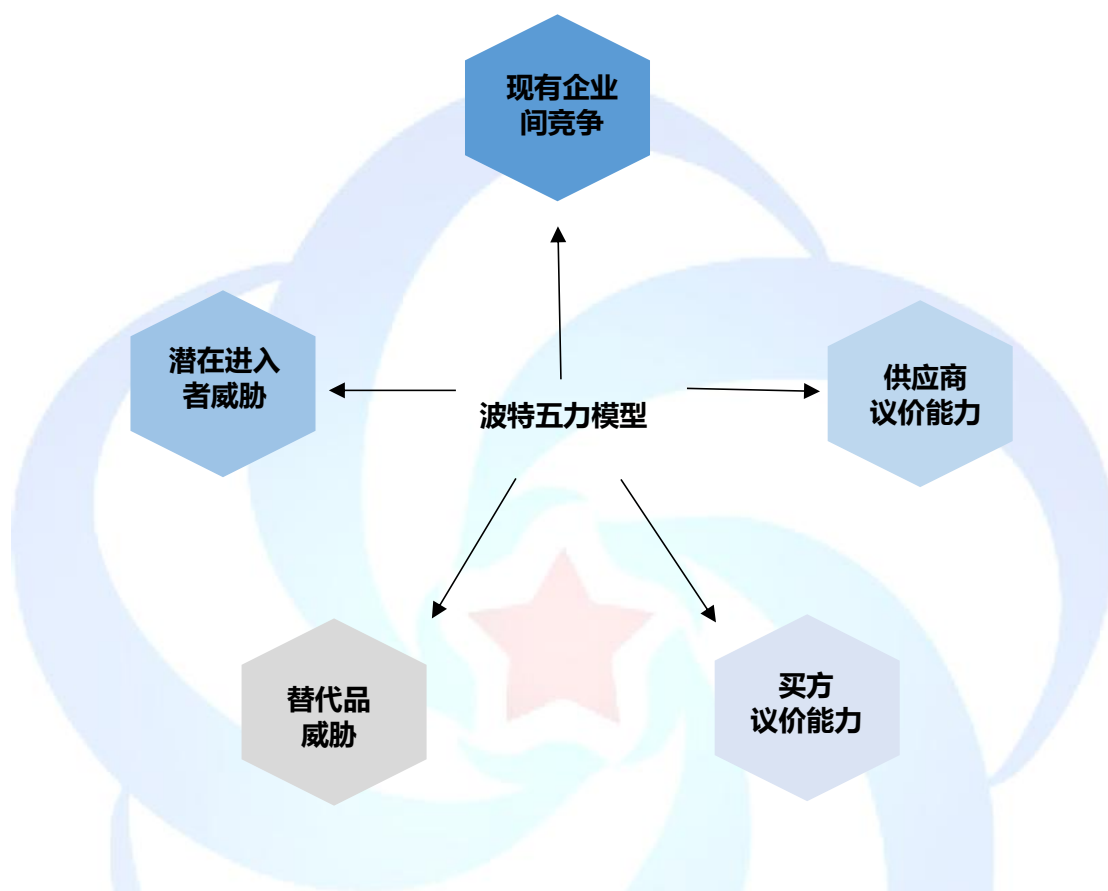


数据来源：美团

## ● 微观环境竞争激烈，同时市场前景广阔

连锁餐饮行业目前面临头部企业主导、品牌众多的市场环境，内卷”加剧，“外卷”又袭来的诸多挑战，但通过供应链管理、品牌建设和数字化转型等策略，连锁餐饮企业仍具有广阔的发展前景和巨大的市场潜力。下面我们通过波特五力模型从行业内现有竞争者的竞争程度、潜在进入者的威胁、替代品的威胁、买方的议价能力、以及供应商的议价能力五个方

面来评估行业的竞争态势：



## 1、现有企业间竞争

企业间的竞争往往就是一个行业内企业的直接对抗，是五种力量中最重要的一种。主要取决于行业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等因素。当前连锁餐饮行业的竞争非常激烈，市场较分散，品牌众多，竞争格局复杂。头部企业通过品牌影响力和规模效应占据市场主导地位，而中小企业则通过差异化竞争和特色服务来寻求生存空间。此外，随着一二线城市竞争的加剧以及三四线城市的快速发展，餐饮企业逐步下沉渠道，三四线城市成为新的战场。

## 2、潜在进入者的威胁

潜在进入者是行业的一种重要力量，对连锁餐饮行业来说，由于市场巨大、利润率较高、

现金流好等因素，从来都不缺大量的潜在进入者。作为一个刚需行业，连锁餐饮行业的进入壁垒相对较低，尤其是对于小型餐饮企业而言，同时从菜品、环境和服务等方面都很容易被模仿，餐饮行业往往容易入门，难以形成企业壁垒来应对新进入者的威胁。很多大型餐饮都选择强化供应链能力、整体的数字化建设以及成熟的品牌建设和标准化运营，来提高企业的内部效率应对新进入者的竞争。

### 3、替代品威胁

餐饮行业的替代品主要包括其他餐饮形式，如便利店、菜市场等都逐步拓展了餐饮服务，提供平价便捷的餐品；此外，食堂、家庭厨房也是连锁餐饮的一大威胁。性价比较高的产品投入市场就会是本行业产品的价格受到波动，限制行业收益。随着消费者对健康饮食和便捷服务的需求增加，替代品的威胁也在增加。通常来说更追求饮食文化及较好就餐体验的顾客业不易转向替代品的消费，替代品无法满足这类顾客的需求。因此许多连锁餐饮企业通过不断创新菜品和服务，以及利用数字化手段提升用户体验，可有效降低替代品的威胁。

### 4、买方议价能力

价格是影响消费者消费的主要因素，特别是对价格敏感的消费者来说，顾客会因为价格的高低而选择他们的消费行为。当前连锁餐饮市场竞争激烈且消费者对价格、口味和服务质量的要求不断提高，因此消费者拥有更多选择权，在餐饮行业中具有较强的议价能力。此外，随着外卖和各类网络平台的兴起，消费者的选择更加多样化，可以便捷地获取更多详细信息和评价，这也增加了购买者的议价能力。

### 5、供应商议价能力

连锁餐饮行业的供应商主要包括食材供应商、设备供应商和物流供应商。由于餐饮行业对食材和设备的需求量大，且对质量要求较高，因此供应商的议价能力较强。然而，随着连锁餐饮企业逐渐向上延伸布局供应链，自营供应链和第三方平台的结合趋势明显，这在一定

程度上降低了供应商的议价能力。

### 3.3 商超与社区餐饮政策环境分析

随着社会和经济环境的持续演变,市场要求我们对连锁餐饮行业的外部环境进行深入的评估,并且定期审视内部状况,以便更有效地应对这些变化。下面我们通过政治 (Political)、经济 (Economic)、社会 (Social) 和技术 (Technological) 四个方面的宏观环境因素对连锁餐饮市场外部环境进行分析:

图表 12: PEST 分析图



#### 1、政治因素

2023 年, 国家对餐饮行业的政策朝着更规范、全面和可持续发展的方向发展, 进一步

针对预制菜产业发展、地方特色食品产业发展、倡导餐饮资源节约、食品安全等多个主题出台相关政策, 全面拉动餐饮消费市场发展。



图表 13：政策一览表

时间	政策名称	主要内容
2023年2月	《中共中央国务院关于全面推进乡村振兴重点工作的意见》	提出“提升中央厨房等产业标准化和规范化水平，培育发展预制菜产业”
2023年3月	《关于培育传统优势食品产区和地方特色食品产业的指导意见》	在推广地方特色食品产业的新业态新模式方面，实现线上线下多元业态深度融合，通过消费需求数据预测，解析不同地区消费偏好以及未来消费流行趋势。同时，挖掘地方特色食品的健康养生、生态保护和文化遗产等功能，引导地方特色食品产业与康养、旅游、科普、娱乐等产业融合发展，创新业态和模式。积极将地方特色食品消费元素嵌入夜间经济、特色餐饮集聚区、大型商业综合体等消费场景和载体
2023年6月	《关于发挥网络餐饮平台引领带动作用 有效防范外卖食品浪费的指导意见》	要求网络餐饮平台落实《反食品浪费法》等法律规定，充分发挥平台企业引领带动作用，增强平台内商户和消费者的厉行节约意识，防范经营活动中的食品浪费现象
2023年7月	《关于恢复和扩大消费的措施》	倡导健康餐饮消费、反对餐饮浪费，支持各地举办美食节，打造特色美食街区，开展餐饮促消费活动。
2023年7月	《食品经营许可和备案管理办法》	聚焦企业反映的堵点难点问题，对“拍黄瓜”、泡茶等简单食品制售行为，作出了简化许可的规定。该“适当简化”的举措有利于降低餐饮企业经营的合规风险和行政执法成本，并有助于改善餐饮企业经营环境、促进餐饮消费
2023年11月	《食品安全标准管理办法》	明确食品安全标准包括食品安全国家标准和食品安全地方标准；明确国家卫生健康委、省级卫生健康委、食品安全国家标准审评委员会的食品安全标准工作职责
2023年12月	《食用农产品市场销售质量安全监督管理办法》	针对群众反映的“生鲜灯”误导消费者问题，增加了对销售场所照明等设施的设置和使用要求，明确提出销售生鲜食用农产品，不得使用对食用农产品的真实色泽等感官性状造成明显改变的照明等设施误导消费者对商品的感官认知。“生鲜灯”禁用体现了国家对于消费者权益和食品安全的高度重视，有助于提升餐饮行业的合规健康发展，守护消费者“舌尖上的安全”。

## 2、经济因素

随着城乡居民收入的增长，消费者对餐饮服务的需求增加，推动了连锁餐饮业的快速发展；同时消费者对餐饮服务的需求多样化，促使连锁餐饮企业不断创新产品和服务，以满足市场需求；此外，经济波动也可能影响消费者的消费能力，经济状况直接影响消费者的消费意愿和能力，从而影响连锁餐饮业的收入和扩展计划。

## 3、社会因素

中国人口结构的变化，特别是城市化进程加快，为连锁餐饮业提供了庞大的消费市场；随着消费者对健康饮食的关注，促使连锁餐饮企业推出更多健康、便捷的餐饮产品，而快节奏的工作和生活导致对快餐和外卖服务的需求增加；此外，不同地区和不同文化背景的消费者对餐饮的需求不同，近年来，网络带动地方特色美食的发展，同时促使连锁餐饮企业进行地域化和文化化调整。

## 4、技术因素



连锁餐饮企业通过向上延伸布局供应链、搭建自营供应链和第三方平台，以提高供应链效率和降低成本；自动化技术与大数据的应用帮助企业提高生产和运营效率；同时采用数字化营销手段，如社交媒体营销、在线订餐平台等，帮助连锁餐饮企业扩大市场影响力和客户覆盖面。

连锁餐饮行业在当前环境下，面临多方面的机遇和挑战。政治环境要求企业在受益于政策扶持的同时严格遵守法规，经济因素则直接影响消费者的购买力，社会文化推动消费者对健康饮食和便捷服务的追求，技术进步为企业提供了提高效率、降低成本和增强顾客体验的新工具。因此企业需要密切关注这些宏观环境因素的变化，灵活调整战略，以应对不断变化的市场条件。

### 3.4 商超与社区餐饮核心洞察概述

价格，价格，还是价格！整个餐饮业，我们都被“性价比”折磨了一段时间了，似乎还没有停止的趋势。一方面，是整体经济环境导致的消费降级；另一方面，也是行业发展的必然规律。但我们同时要看到，下沉市场的崛起和年轻人的关注度上升，同样也是规律使然，说明餐饮的未来，依旧是充满希望的。短时间的回调导致了局部的动荡，但大趋势的发展，依然撑起上涨的市场体量。

在过去“百花齐放”的时代可以因为特色而带来的快速红利的现象已经越来越难了。中国的餐饮行业，已经进入了特色整合和强者瓜分的阶段，是不可逆的。我们很难在这个行业中，再通过搭乘市场体量的快速增长而占领一定的份额了。未来，是通过企业和品牌的核心能力，抓住下一轮的机会。

那么如何才能抓住下一轮有限的增长机会？那个核心能力是什么？首先，要明白两个基础。第一个基础是，战略定力。持续发力一定是战略清晰和精准，且具备战略定力，将战略

能落实到组织能力上的企业将会是下一轮的赢家。我们根据波特五力分析，无论是总成本领先的战略、差异化战略、还是集中化战略，选择了适合自己的战略后，重要的是有能够支撑得起自己的公司长期保持战略定力的能力。用长远的眼光去构建自己的行动计划是当务之急需要搞清楚的。第二个基础，便是上一章提到的“企业”能力，也是工业化能力。

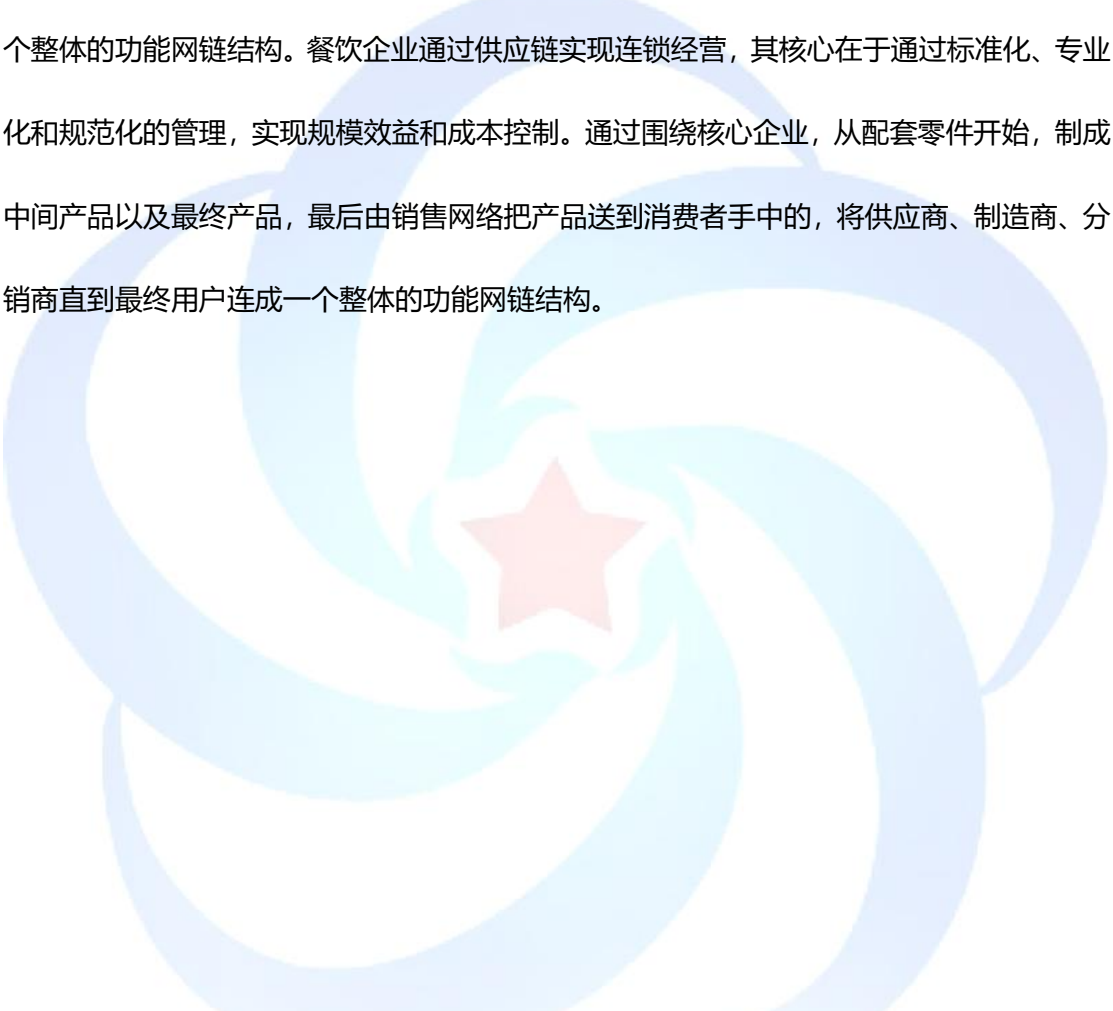
上一章提到，“企业”能力也就是工业化能力包含适合自己的自动化和数字化的硬件、高效行动和反应迅速的组织、创新改善和不断传承的人才梯队、借鉴百家和自我突破的管理模式。可是，如何让这四个“企业”能力在战略定力下良好的运转起来？这是解决企业拥有了战略定力和工业化核心竞争力的基础上，能够持续发展下去的重要突破点！那么答案就是组织能力。领域不同，聚焦点不同，但基本的属性是一样的。比如，战略定力需要的是组织的“背靠背”能力；自动化和数字化的硬件需要的是组织的标准化能力；高效行动和反应迅速的组织需要的是组织的运营能力；创新改善和不断传承的人才梯队需要的是组织的改善能力；借鉴百家和自我突破的管理模式需要的是组织的学习能力。具体到供应链能力、门店服务能力或人效能力等，可能各个企业是有差异的，但这种差异只是具体操作方式上带来的挑战，而组织能力本身对战略定力和核心竞争力的良好运转中起到的作用，是一样的。

## 4、商超与社区餐饮模式及痛点分析

### 4.1 商超与社区餐饮模式分析

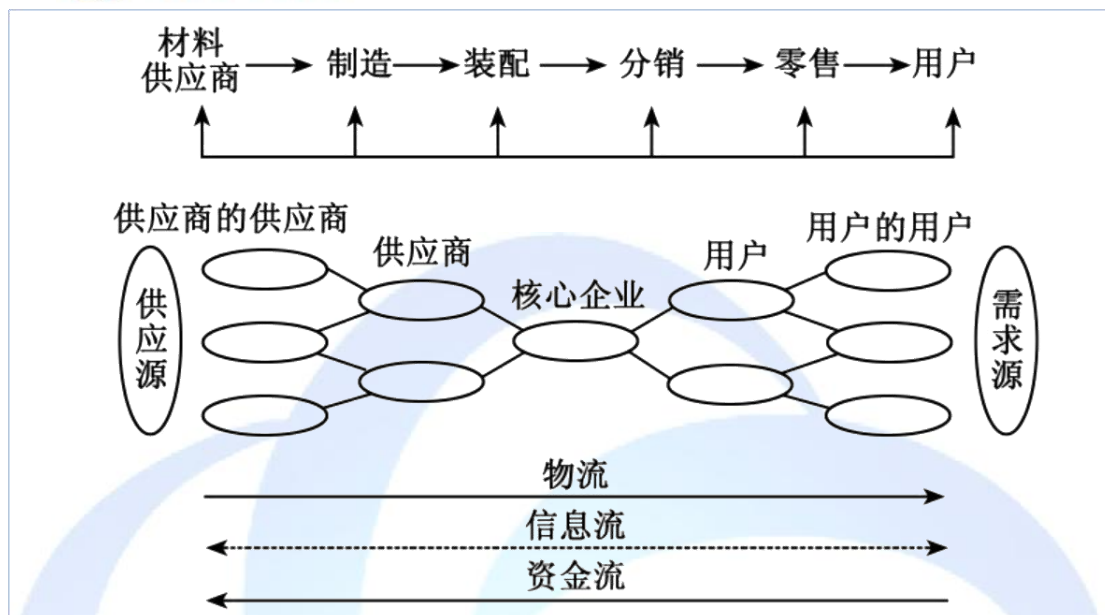
上文提到，从经营模式来看，餐饮连锁企业可以分为直营型、加盟型和联营型。从商业模式来看，连锁餐饮拓展可分为横向和纵向，横向即从经营范围与场景实现差异化突围，餐饮+场景，餐饮+零售，餐饮+文化等；纵向拓展则是“种养殖基地+中央厨房+冷链物流+餐饮门店”的全产业链发展路径。

不管是何种模式的连锁，餐饮品牌最后都离不开供应链。餐饮供应链企业作为产业链上游切入中央厨房。供应链是指围绕核心企业，从配套零件开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的，将供应商、制造商、分销商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构。餐饮企业通过供应链实现连锁经营，其核心在于通过标准化、专业化和规范化的管理，实现规模效益和成本控制。通过围绕核心企业，从配套零件开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的，将供应商、制造商、分销商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构。



图表 14：供应链模式图

新易咨询



餐饮企业供应链模式通常可以分为自营、第三方或二者结合三种。

大型连锁餐饮企业通常采用自营供应链模式，以保证质量和效率，降低成本。这种模式适用于规模较大、对食材质量要求较高的连锁餐饮企业，确保食材从采购到配送的全程可控。

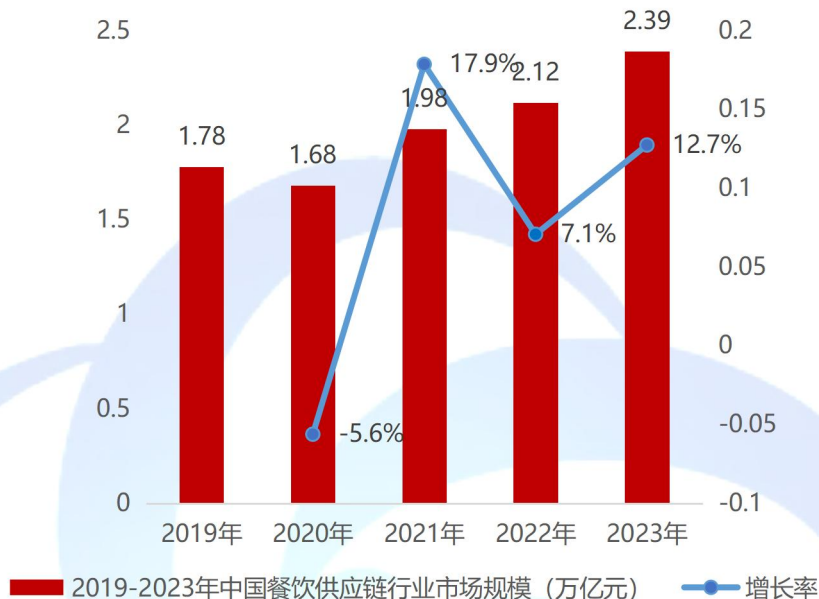
中小型餐饮企业为了更集中于核心业务、降低运营成本因素通常选择与第三方供应链合作。第三方供应链分为重资产自营和轻资产结合两种模式，重资产自营模式由企业自身承包采购、存储、物流等多个流程，把控整条供应链的物流品质，提高客户体验度；而轻资产撮合模式则主要搭建平台，以低成本模式解决餐饮食材供应链信息不透明的问题。

目前很多企业采用“自建+第三方”相结合的方式，搭建多级配送网络，结合企业自身优势和业务综合协调。

中央厨房、标准工艺等是公司连锁经营模式下保证产品品质、维持竞争优势、扩大市场份额的有效途径。众多连锁餐饮企业通过供应链体系采购、加工、分拣，并通过冷链运输至各个门店，通过标准化及可复制管理模式的实现降本增效目标，持续提升公司综合竞争力。

统计数据显示，2019 年中国餐饮供应链行业市场规模 1.78 万亿元，2023 年中国餐饮供应链行业市场规模 2.39 万亿元，增长率达 12.7%。

图表15：2019-2023年中国餐饮供应链行业市场规模



数据来源：智研瞻

## 4.2 商超与社区餐饮模式痛点分析

### ● 人才成本上涨，人效提升至关重要

连锁餐饮企业在持续扩张过程中，人力资源问题是许多企业面临的最大痛点之一，经验丰富的店长级人才和有成熟经验的管理人才对于企业的扩张和管理至关重要，尤其是在后疫情时代，人力资源短缺和管理人才欠缺问题较为突出。

疫情对人员工资上涨带来一定的抑制作用，近几年有所放缓。22 年中国住宿和餐饮业城镇单位人均工资为 53995 元，较 21 年上涨 0.68%。同时，按照餐饮行业的扩张速度，2024 年中国餐饮行业的市场规模预计将达到 5.73 万亿元，当前人才的培养速度可能跟不上市场的快速发展。长期来看，人力成本上涨趋势难以改变，餐饮企业需要采用更多精细化管理措施和数字化工具等，通过提高工作效率、降低能耗等方式，降低人力和运营成本。



图表16：中国住宿和餐饮业城镇单位人均工资（元/年）



### ● 原材料成本占比高，供应链搭建势在必行

食材是餐饮业的基础，餐厅企业所需的食材品类众多且价格波动较大，尤其对于水果、蔬菜类和肉类等食材可能市场一天一个价格，如何确保以合理的价格及时采购到符合质量要求的食材是重点需关注的事项。餐饮行业的原材料成本通常占总成本的 30%-40%，原材料价格变动对餐饮行业的成本影响较大，尤其是粮油、蔬菜、肉类、水产品等上游原材料。

通过供应链的改善和降低原材料损耗来缓解原材料价格波动带来的压力是不得不考虑的途径。采购优质的食材是保障食品安全的前提，合理的采购可以控制成本，提高餐饮企业的盈利能力，因此连锁餐饮企业需要通过合理的采购策略，确保食材供应的稳定性，避免断货或价格波动带来的影响。

### ● 食品安全与质量控制更加严格

食源性疾病的我国乃至世界上重要的公共卫生问题，也是食品安全的头号敌人。世界卫生组织指出，食源性疾病是世界范围内引起发病和死亡的重要原因，估计全球每年 6 亿人患病，42 万人死亡。食品安全是重要民生问题，连锁餐饮企业面临的食品安全与质量控制确实变得更加严格，这不仅体现在政策法规的制定与执行上，还体现在对企业的具体管理措施和培训教育上。



国家卫生健康委和国家市场监管总局联合发布了《食品安全国家标准 餐饮服务通用卫生规范》（GB 31654-2021），这是我国首部餐饮服务行业规范类食品安全国家标准，旨在提升餐饮业安全水平，保障消费者饮食安全。此外，还有《餐饮企业质量管理规范》等国家标准的发布和实施，进一步规范了餐饮企业的质量管理。

市场监管总局和地方市场监管部门不断加强对连锁餐饮企业的食品安全监管。2020年9月，市场监管总局明确要求连锁餐饮企业总部设立食品安全管理机构，配备专职食品安全管理人员，加强对门店的食品安全指导、监督、检查和管理。此外，2021年10月市场监管总局还发布了《关于加强连锁食品经营企业食品安全监管的通知》，要求地方市场监管部门对连锁食品经营企业的食品安全责任分工进行严格监管。

因此，连锁餐饮企业应从自身出发建立完善的食物安全管理体系，加强人员食品安全培训，提高其食品安全意识和操作技能；同时建立严格的原料采购和验收制度，从源头确保所购原料符合食品安全标准，加强对食品加工过程的控制，确保食品在加工、贮存、配送等环节的安全。

## ● 品牌管理与扩张挑战

直营、加盟、合伙等多种开店模式既能提高连锁企业的开店效率，也能丰富其盈利模式。2023年以来，一些坚持直营的连锁餐饮品牌陆续开放加盟，抢占下沉市场。

而在门店扩张过程中，新店本地租金、人工等资源与原本模式不同带来的问题使品牌感到“水土不服”，尤其是在跨区域扩张过程中，品牌的一致性和管理标准往往难以保持，导致新市场的消费者体验下降。一些品牌采用“小面积、低客单、高坪效”的卫星店或外卖卫星店来进行扩张，农耕记、老乡鸡、海底捞、长沙冰火楼、茶颜悦色等品牌加速布局卫星店，它们一方面通过价格战迎合更高性价比的消费需求，另一方面，试图通过卫星店在外卖赛道挖掘新的利润增量。

图表 17：2023 年以来部分开放加盟的品牌

品牌	加盟政策
瑞幸咖啡	2023 年 5 月开放“带店加盟”、2024 年 1 月开放“定向点位加盟模式”
沪上阿姨	2023 年 9 月开放“轻享店”加盟，主打下沉市场
和府捞面	2023 年 12 月开放联营
乐凯撒	2024 年 1 月开放单点特许经营、区域特许经营
珮姐重庆火锅	2024 年 3 月开放特许加盟
海底捞	2024 年 3 月宣布开放加盟

因此,连锁餐饮企业在扩张时需进行精准的市场调研与定位,了解目标市场的消费习惯、竞争环境和客户需求,同时需建立标准化的运营体系,包括产品、服务、管理流程等方面,确保所有门店在品牌形象、产品和服务上保持高度一致,形成强大的品牌效应;此外还需,建立高效的供应链体系能够保证食材和原材料的及时供应,降低运营成本,提高门店的经营效率。

#### 4.3 商超与社区餐饮现状挑战和出路

通过对餐饮行业的整体痛点分析,再一次证明了餐饮业发展的规律,这个规律不仅是餐饮业的规律,是各行各业发展过程中必须经历的规律,只不过中国的餐饮业由于过去长时间消耗市场增长带来的红利,而导致这些规律出现的节点较其他行业偏晚了。中国餐饮业,现在已经毫无疑问的进入到经营竞争的阶段了。所有的痛点几乎都在指向品质、效率和成本的比拼上。

通过前文的分析,我们可以判定这种阵痛是不可避免的了。但是它只是阵痛,是整个行

业需要面临的阵痛。向好的是，市场的体量并没有萎缩或下降，证明餐饮业在中国依然是拥有美好前景的。那么如何度过这种经营上的阵痛？

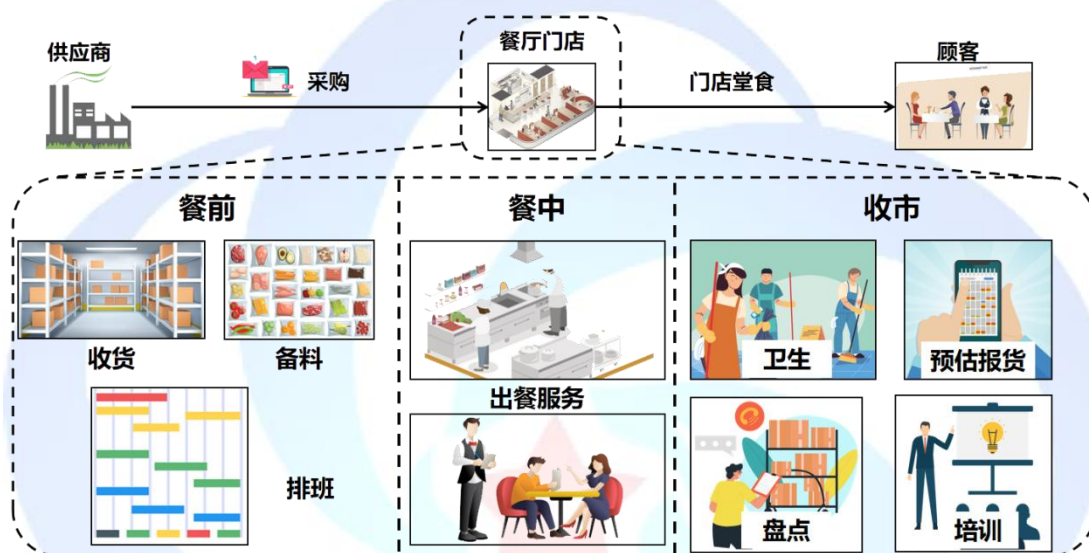
前文分析到，首先需要拥有工业化和战略定力的基础，然后需要搭建强大的组织能力，将工业化和战略定力良好的结合并运行起来。那么必定会让企业进入高速发展的通道上。强大的组织能力，可以持续的让企业在效率、品质和成本上占据优势；也可以让企业坚持的战略真正持续落地并获得效益。既然各行各业发展的规律和经营本质是相同的，我们不妨借鉴其他行业成熟的管理模式，来解决组织能力和两个基础搭建的工作，让企业搭上未来的告诉列车。我们认为，精益管理是可以自上而下和自下而上地解决组织能力、工业化和战略落地工作的。精益管理起源于汽车行业，但在包含汽车行业以外的其他行业中，每当行业整体发展到阵痛期的时候，精益管理是最有效让企业过渡过去的管理模式。

## 5、精益管理在餐饮及其供应链行业的应用

上文提到，随着餐饮业痛点的清晰，供应链发展趋势明显。降本增效是今后重点解决痛点的路径。供应链有广义和狭义的区别。广义供应链是指在顾客用餐并离店前的所有流程或环节，都会牵扯到物流、信息流和工作流的流动，提高流动的效率和降低流动的成本，是广义供应链中应当关注的。而狭义供应链指的是，供应餐饮门店前的所有环节，包括供应商管理、中央厨房的生产加工、物流配送、仓储等，在供应门店前的所有物流、信息流和工作流做到降本增效，以高效率、低成本，并保障食品品质和安全的前提下，进行的所有精实操作都是为了提高狭义供应链的供应水平。那么精益管理在这个过程中是最好的借鉴理念和管理工具。不仅要学习精益管理的方法和工具，更要学习精益管理的五个理念：问题与改善、成本与效益、标准化与简化、局部与全局、以人为本。

## 5.1 精益管理在餐饮门店端的应用

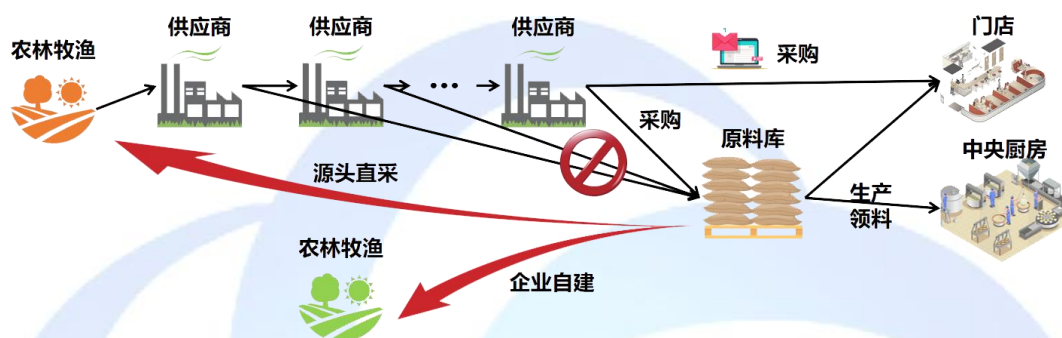
精益管理在餐饮门店可以应用到多个方面,从前期门店产品销量预估到闭店后的收市管理,具体环节如下图所示:



- ① 预估管理: 周期性预测门店产品销量, 合理配置产品比例与套餐;
- ② 盘点管理: 周期性对门店剩余物资(食品、餐具、设备、易耗品等), 进行数量, 保质期盘点;
- ③ 报货管理: 向央厨周期性进行所需菜品的提报, 保证提报的准确性与及时性;
- ④ 排版管理: 预计门店淡旺季预测及人力资源情况, 进行合理的人员上班时段、上班人数、工作岗位的设置;
- ⑤ 收纳货管理: 依据门店布局, 将门店所到各类型物料进行合理的货位区分, 以及相关出入货的统计;
- ⑥ 出餐管理: 依据后厨作业标准, 对制作完成即将出餐的菜品进行品质方面的控制与检查, 保证供应的稳定;
- ⑦ 收市管理: 门店闭店后, 对门店内部及外部管辖区域进行收市, 明确收市标准及相对应的执行动作。

## 5.2 精益管理在采购&供应商管理的应用

在采购和供应商管理方面，精益管理也可以深入应用到各个环节：

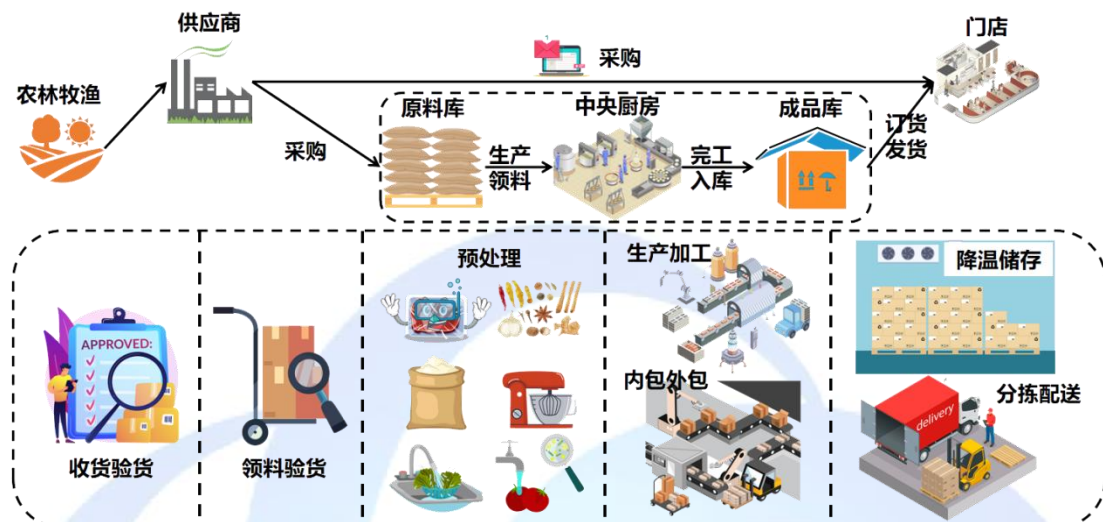


- ① 采购流程建立及管理：建立合理且闭环的采购流程，保证采购的透明化、高效化；
- ② 采购计划与需求：结合央厨生产及门店经营，制定合理及时的采购计划，保证前后端物料到货的准确性和及时性；
- ③ 供应商管理：建立供应商准入、考核、淘汰、降本相关的管理机制，确保在供应数量及品质稳定的前提下，降低采购成本；
- ④ 采购成本控制：利用精益消除浪费思维，进行采购成本降低。

## 5.3 精益管理在央厨管理的应用

在央厨管理中，精益管理可以应用于来料、库存、生产设备、成本管理等多个方面，具体环节如下图所示：





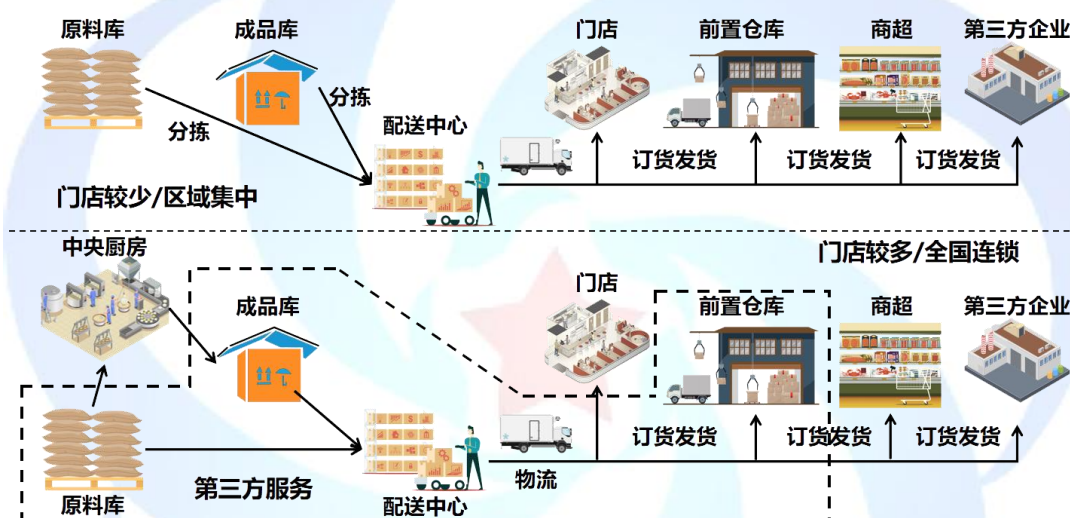
- ① 来料管理：对来料的准确率及时率进行评估与数据化（数量、质量、交期、齐套率等）；
- ② 计划与需求：依据门店/客户需求或市场预估，进行生产计划与物料计划的编制与下达（订单、预估、排产、采购等）；
- ③ 库存管理：建立对各种类型仓储的管理，保证出入库及时，库存数据准确（数量、金额、效期、先进先出等）；
- ④ BOM 管理：建立生产单件/批量产品所需的物料清单及所需量，为单件成本/生产计划提高数据支撑（基础信息、成本、出成、规格、流程控制等）；
- ⑤ 工艺管理：建立工艺的执行标准，数据信息，定期对工艺执行进行点检，培训，接收或主要进行工艺改进改善（工艺标准、转产、稽查、培训等）；
- ⑥ 生产管理：对 PQCD S ME 生产七大任务进行全面设计与管理，保证生产的稳定性，不断发现问题并改善来降低生产成本，提高效率（排班、工时、成本、交期、质量、安全、现场管理等）；
- ⑦ 食安管理：对生产过程现场、物料、人员作业、设备等进行食安风险管控；
- ⑧ 设备管理：建立设备点检、保养、维护标准，保证设备稳定；



⑨ 成本管理：建立完善的成本核算&改良体系，周期性输出成本关键指标数据，制定降本目标，推动企业不断降本。

## 5.4 精益管理在仓储物流的应用

在仓储物流管理中，精益管理可以应用仓储、配送等多个环节，具体如下图所示：



① 仓储管理：设计仓储作业流程，包含出入库、在库效期管理、库存盘点、报损及分拣配合，保证仓储流程的顺畅以及数据的准确；

② 配送管理：对配送路线，车辆满载率，到货的准确性与及时性进行管理，保证成品/半成品能够准时、准确送达门店；

③ 成本管控：核算仓储与物流成本，提高仓储物流作业效率，减少仓库占压资金，降低仓储物流成本；

④ 三分配送管理：对第三方配送物流进行有效约束，保证其服务品质的同时降低服务成本，包含三方车队管理，外包人员管理，合同管理等。

## 5.5 精益管理在商超与社区餐饮行业的服务案例

精益管理可以服务于商超与社区餐饮行业的各个环节,下面我们从门店端预制出餐管理,到央厨生产效率管理、内外物流管理、质量管理、成本管理、环境管理、供应商管理、采购策略、作业改善等各大环节来看看精益管理是如何发挥作用的:

### ① 门店端出访预制出餐管理

#### ➤ 预制时间管理

餐前备料最佳交付时间								
菜品名称	工序	最佳交付时间	菜品名称	工序	最佳交付时间	菜品名称	工序	最佳交付时间
羊肉串	解冻	7:30-8:00	番茄汤	缓化	8:00-8:30	酸菜鱼汤	炒料	8:10-8:30
	腌制	8:00-8:20		炒制	8:30-8:50		熬制	8:30-9:00
	整理	最晚 9:00		兑汤	8:50-9:00		兑汤	9:00-9:10
羊杂汤	羊杂缓化	最晚 7:00		熬制	9:00-9:30		熬制	9:10-9:30
	烧水	7:50-8:00	米饭	淘米	8:50-9:00	酱骨头	缓化	最晚 7:30
	羊杂下锅	8:00-8:20		焖米饭	9:00-9:30		余水	8:20-8:40
	熬制	8:20-9:00	小米粥	淘米	8:40-8:50		煮制	8:40-9:20
	下土豆条	最晚 9:30		熬粥	8:50-9:00		兑汤	9:20-9:30

#### ➤ 预制检查

餐前备料交接表										
档口	备料人			检查人				质量		加急修复办法
	预制内容	单位	预估量	库存量	计划量	实际加工量	色泽	口味	重量	
综合档口	羊肉串	串								
	羊杂汤	斤								
	酱骨头	块								
	番茄汤	份								
	酸菜鱼汤	份								
面点档口	米饭	份								
	小米粥	份								
时间:						厨师长确认:				

### ② 央厨生产效率管理

#### ➤ 作业标准人力配置

序号	类 比	岗 位	工 作 内 容	实 际 人 数	11月4周热料标准人力配置												12月第1周热料标准人力配置							
					27		28		30		1		2		3		4	5	6	7	8	9	10	
					标准	实际	标准	实际	标准	实际	标准	实际	标准	实际	标准	实际	标准	标准	标准	标准	标准	标准	标准	
1	直接 人员	配料间	配料	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	
2		缓化间	产品缓化	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3		加工间	电炒锅	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3	2	
			小炒锅	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	
			研发室	8	3	4	3	4	3	7	3	8	8	8	3	8	3	11	3	3	3	0	0	
			夹层锅	5	4	5	3	4	4	6	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	
4	内包间	内包	17	9	12	13	12	12	16	15	16	17	17	15	15	13	11	14	13	13	14	17		
	外包间	外包	8	6	5	5	5	7	8	8	8	6	8	9	8	9	6	9	9	10	11	9		
小计				46	29	33	31	32	33	44	37	44	42	46	37	45	36	39	36	36	37	36	36	

### ➤ 工艺工时管理

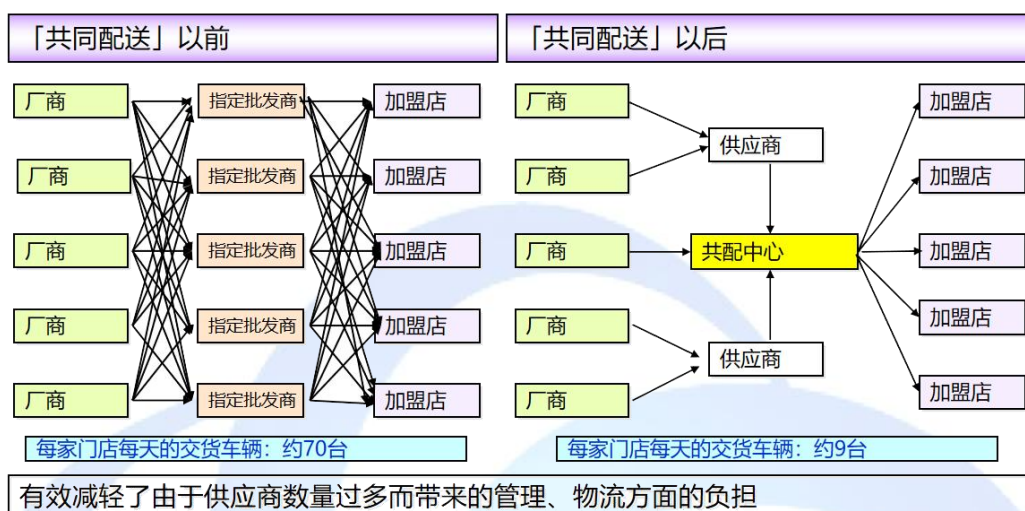
产品工时统计											
序号	项目号	菜品名称	规格	单位	出成	工序					汇总
						配料	和面	成型	烘烤	内包	
1	2200373	葱油花卷	16个/袋	袋	25	10.06	30.34	72.17	79.94	96.88	314.39
2	2200374	奶香馒头	16个/袋	袋	23	5.68	28.83	44.98	79.94	96.88	279.31
3	2800278	发面饼	5个/袋	袋	50	7.38	5.89	83.87	95.40	25.55	268.09
4	2200371	发面饼小	10个/袋	袋	120	7.38	5.89	93.52	95.40	29.42	351.61
5	8500238	手抓饼	5个/袋	袋	20	6.43	5.45	90.41	63.45	33.54	219.28
6	8500247	大花卷	4个/盒	盒	16	9.67	4.41	130.83	34.58	47.40	242.89
7	2200533	枣糕	4个/盒	盒	62.5	15.18	32.77	64.65	12.68	42.59	230.37
8	2200361	红豆酥	8个/盒	盒	45.5	11.17	35.41	236.57	120.51	51.02	500.18

### ➤ 生产计划管理

生产计划达成率统计								
车间	计划日期	加工品名称	单位	计划产量	实际产量	差异数量	计划达成率	备注
熟制间	11月30日	酸菜鱼汤	份	1400	1200	-200	85.71%	炒料火候大，出成不达标
	11月30日	酱骨头	块	500	500	0	100.00%	——
	11月30日	羊杂汤	份	240	244	4	101.67%	——
面点	12月1日	红豆酥	袋	1200	1147	-53	95.58%	表面气孔大，不合格440个
	12月2日	红豆酥	袋	1200	1163	-37	96.92%	表面气孔大，不合格352个

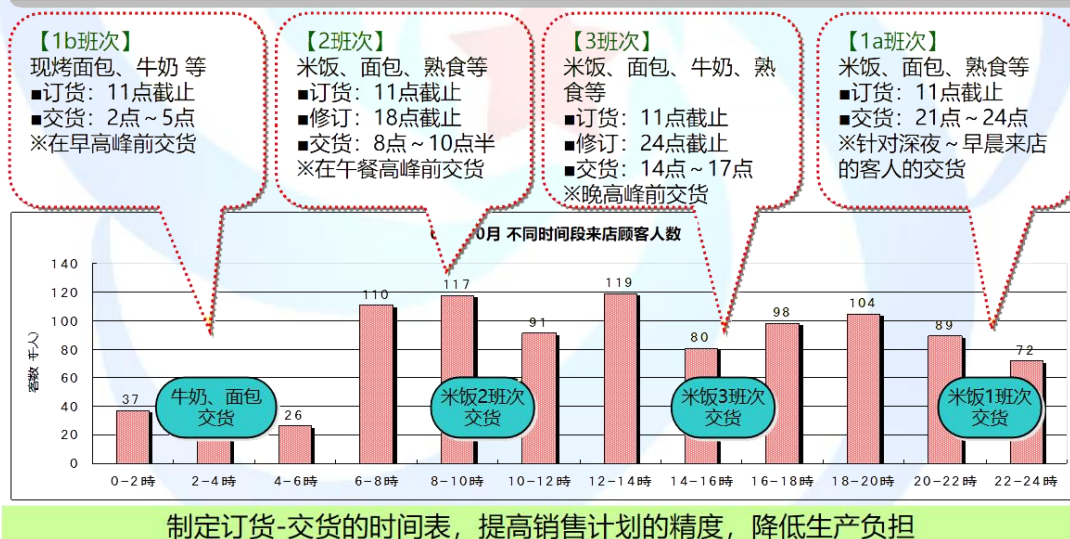
### ③内外物流管理（以日本 711 为例）

#### ➤ 外物流—共配模式打造



➤ 外物流—配送时间的选择

**在必要时才交货——来店高峰期前交货**



➤ 外物流—一日多配的选择

新易咨询

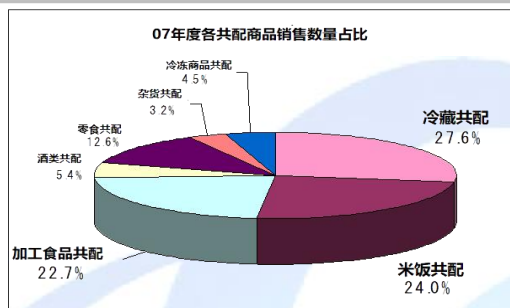


## 基于销售特性来决定该商品的最优交货频次

**并不是毫无根据的高频次交货，根据销售动向，设定计划性的交货频次。**

(交货频次、交货日，对每一个商品、每一个门店制定规则)

尤其是对于占销售额70%以上的“米饭类商品”“冷冻商品”“饮料啤酒”，实施每日配送。



商品类别	配送频次
米饭	3次+1次(面包)
冷藏食品	3次/日
饮料啤酒	7次/周
零食	3次/周
加工食品	3次/周
杂货	3次/周
酒类	3次/周
冷冻食品	3~7次/周

配送车辆混载

配送车辆混载

➤ 外物流—食材温度的保障

## 以良好的状态交货——打造分温度带的共同配送

建立了覆盖生产、物流到销售的全链温度可控物流基础设施

厂商 ⇒ 配送中心 ⇒ 配送车辆 ⇒ 店铺

冷冻共配	冷藏共配	米饭共配	常温共配
管理温度 -20℃	管理温度 5℃	管理温度 20℃	常温 ※仅巧克力是25℃
冰淇淋 冷冻食品	牛奶、乳饮 加工肉、熟食	米饭 现烤面包	加食、酒类 零食、杂货

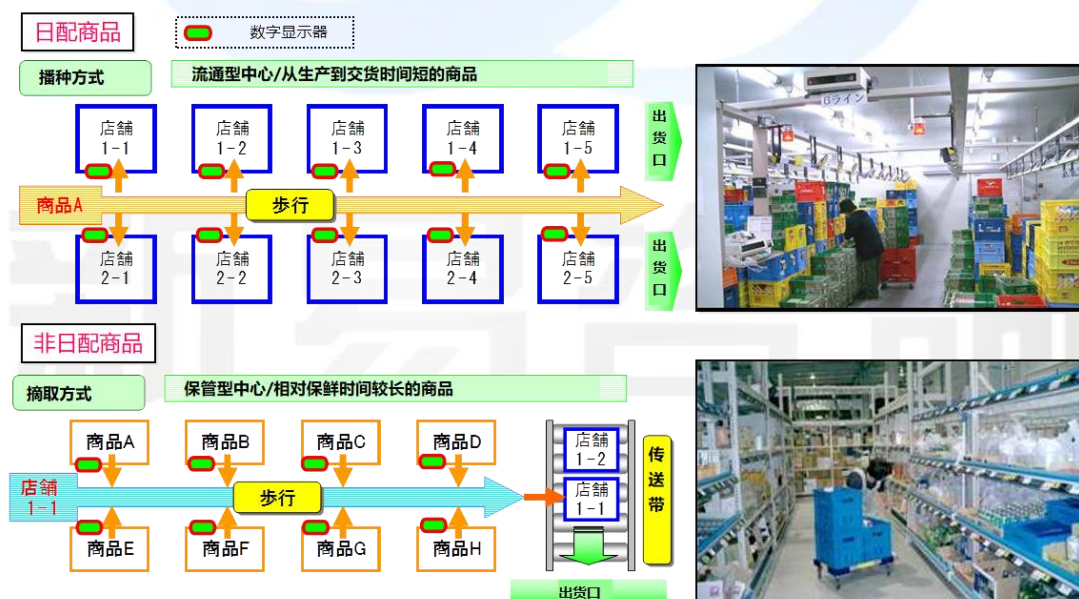
■共同开发专用规格的车辆  
⇒车体、车厢等  
与各车企共享信息

■导入预防机制  
⇒时间/行驶距离为基准  
进行定期维护



在物流环节维持商品的品质（=味道、鲜度），打造商品层面更深一层的差异化

➤ 内物流—分拣系统的设计





④ 质量合格率



⑤ 央厨作业环境管理

**环境数据**

从传统意义上的窗明几净→发现异常与防错功能升级

- 01 5S与目视化
- 02 防呆放错
- 03 快速发现异常
- 04 作业舒适，温湿度适宜



⑥ 成本管理

新易咨询

## 成本数据

01 产品成本

产品成本构成

02 采购成本

供应商管理

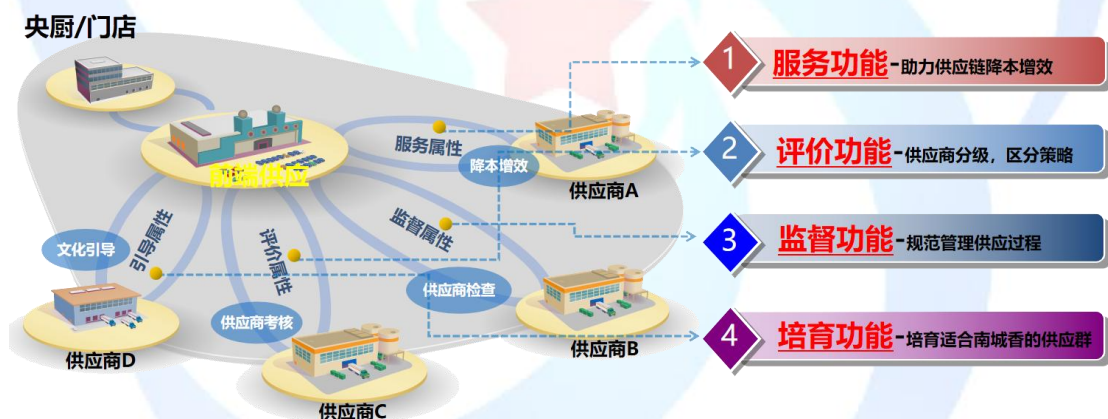
03 制造成本

生产七大浪费

产品成本构成					
制造费用	材料费用	产品BOM表物料按用量(含损耗)的采购价格, 含税费			
	加工费用	人工成本	直接人工成本	产线总工资/总产量	
			间接人工成本	质检、维修、技术、仓管等生产间接人员	
			社保、伙食、住宿等		
		设备	设备折旧	设备维修、模具维修、配件费用等	
			维修		
			辅料		帽子、鞋套、口罩、标识等低值易耗品费用
			水电		生产相关的能源费用
		租金	厂房的租赁费用分摊到产品种		
	财务成本	贷款费用等			
管理成本	销售、人资、采购、IT等非生产部门费用				
运输成本	从厂区运送货物到客户所在地的成本				
其他	宣传、装修等费用				

你清楚自己的产品成本吗?

## ⑦ 供应商管理



## ⑧ 成本采购策略

### E (供应商考核)

- ① 供方分级, 不同等级确定不同的考核标准;
- ② 定期检查, 公开评价;
- ③ 根据检查情况进行考核, 考虑供方的切换



### C (少量采购品的合并采买)

对于采购量较少, 采购频次不稳定的采购品, 如门店易耗品, 可以采取寻找同一供方的形式, 减少采购行为中的成本浪费



### R (供应量的调整)

对于多轨供货的采购品, 当一方出现供应问题时, 要适当考虑减少采购量的策略, 加强供方对供应质量的敏感

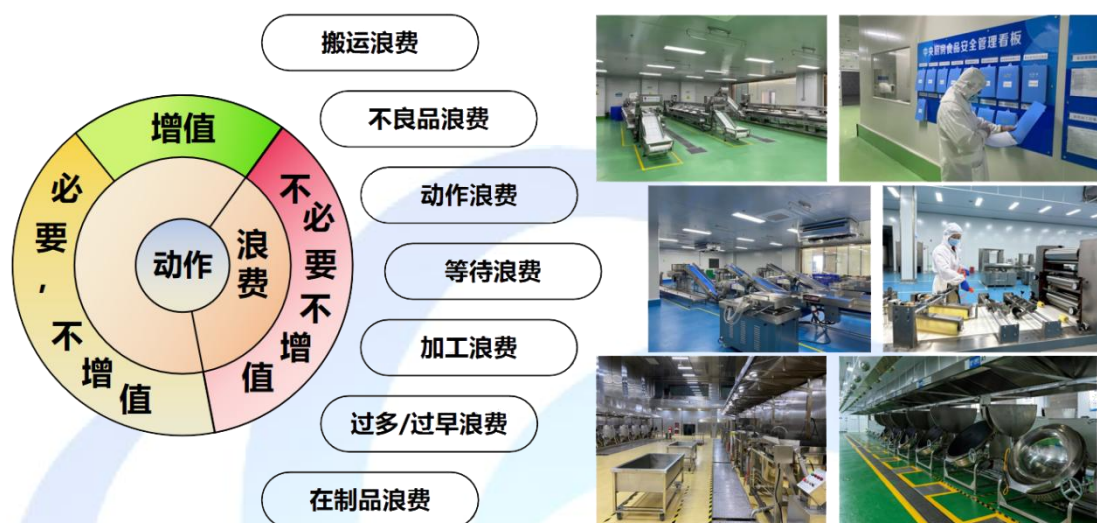


### S (多轨供货)

由单轨供货开发多轨供货, 使供应商之间形成价格的良性竞争



## ⑨ 央厨作业改善



## 5.6 精益管理在商超与社区餐饮行业的综合应用与实践

我们可以看到，用精益管理的模式去解决餐饮行业的阵痛过渡期是行之有效的。但首先需要明白的是，要转变“极致特色至上”的观念。要放眼整个供应链条上去看问题，在顾客离店甚至是离店后的评价之前，全部叫做餐饮供应链的环节。只关注前端与顾客接触部分的改善是没办法根治问题的，因为每一个问题的出现，都是供应链条上一环接一环放大后形成的。那么必须要考虑餐饮供应链整体的精益管理导入，组织是一体的，精益管理带来的工业化和战略落地是贯彻始终的，培养出来的组织能力也是前后统一的。

并且，精益管理并不是工具和方法。所有的工具方法都是在成本与效益、问题与改善、标准化与简化、局部与全局和以人为本的五个思想意识下，根据企业自身特点，定制出的差异化表现形式。精益管理重要的是思想和意识的改变，统一的是在这种意识下塑造出来的管理模式。在这种管理模式下，打造出的现代化管理基础和优秀的组织能力。



## 6、定制化解决方案——打造不怕卷的头部餐饮

### 6.1 服务内容

通过精益管理理念，在门店管理、仓储配送管理、中央厨房管理、采购管理和供应商管理环节，制定定制化解决方案，打造不怕“卷”的头部餐饮企业。

打造不怕 **卷** 的头部餐饮



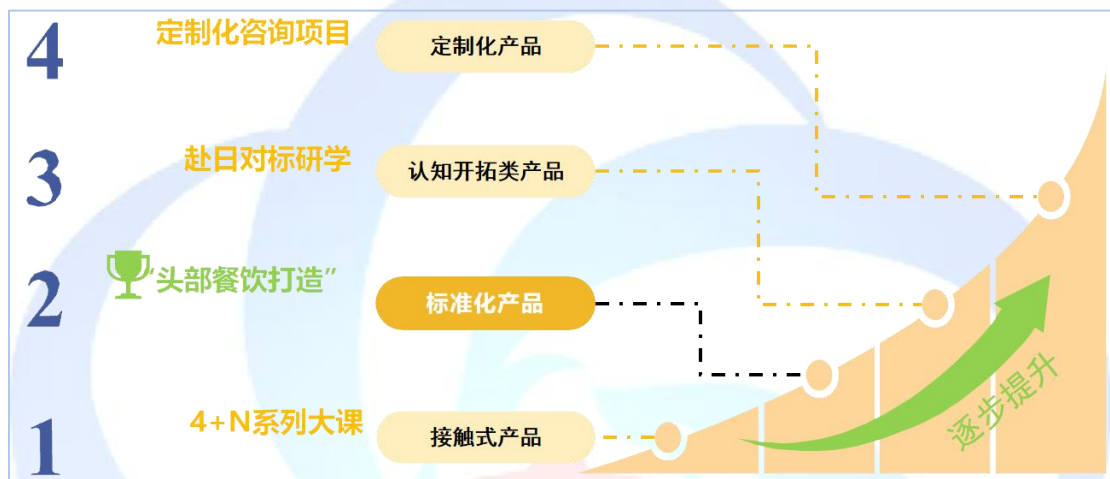
### 6.2 服务指向——狭义或广义的供应链降本增效

共同要做的事



## 6.3 服务形式

我们提供接触式产品、标准化产品、认知开拓类产品和定制化产品四种服务形式，针对企业自身特色，提供定制化产品及服务。



### ① 接触式产品

管理提升是个漫长的过程，需要下一定的决心，一旦开始便要“不回头”的改革下去。往往在提升全体员工的信任度上，是有困难的。而精益改善周，可以让所有管理层及操作员工感受到精益管理的改善魅力，从而对自己的管理工作和操作工作都起到了辅助和提升的作用，在信心上下同欲后，推进改革也会顺畅的多。餐饮业往往对精益管理比较陌生，所以用改善周的形式，找到门店、央厨、物流配送等方面，选取大家的困惑点进行课题的设立，用 1-2 周的时间，用专业的方法工具和分析工具进行改善活动，带领大家初步领略改善的魅力，从而发动全员改革的浪潮。

### ② 标准化产品

对于一些有一定管理基础的公司，员工是接受公司进步和变革的。普通的改善周难以激发更多的提升诉求。那么“3 的 N 次方”力求解决综合性或偏系统性的问题，来激发大家更上一层的意愿。“3 的 N 次方”，代表 3 个月、3 个课题、3 个课题小组，选取 3 个门店、动线布局、班组管理、设备、品质、效率、成本等方面关于供应链的问题，精准、精益、精英



问题往往是跨部门或跨流程的综合性问题，利用 P(计划)-D（实施）-C（检查复盘）-A（标准化）的逻辑进行改革的探讨。在探讨过程中掌握精益管理的核心意识，从而激发整体的改革热情，为公司未来的提升奠定坚实的基础。

### ③ 效益挑战产品

有的公司拥有较完整的管理模型。在年末或年初会根据自身发展情况和市场变化制定明确的战略规划。其中，包含降本指标、效率提升指标、设备利用指标、品质指标、交付指标等。说明公司可以明确地识别到自身现阶段的发展瓶颈，也可以明确地制定来年的重点攻克方向。那么可以根据制定的指标，利用精益管理的方针管理，将指标进行层层分解，最终分解为具体的行动计划。并根据行动计划制定消项计划，每做完一项行动，便消除一项。最终可以清晰地达到战略指标任务，解决当下公司面临的难题。并且在这个过程中，大家可以意识到用更科学的管理方法让目标更容易达到，让工作更加清晰，对未来的发展充满希望。

### ④ 定制化产品

一些公司在发展到一定的阶段，问题频发，组织可以做到反应速度很快，出现什么问题就立刻解决什么问题，但更多体现出的是一种“救火”状态，更多解决的是一个个点状的问题。所以往往到了这个时候，是知道有问题，但无法根治问题频发的状态，这本身就是一个公司发展道路上遇到的大问题。而企业之间，虽然管理逻辑大同小异，但却很难具备可复制性。那么，需要定制化地解决根本问题，也就是要找到管理上的根本缺陷，从而制定适用于该公司的定制化方案，进行长期深度的咨询辅导，彻底将公司推向一定的高度。该产品需要进行详细的调研诊断，根据表现出的种种表象问题，来梳理出管理上的根本问题，往往是系统性问题。然后根据诊断情况，制定适用于该公司的综合解决方案，包括供应、服务、效率、成本、设备、品质、人才、改善、环境、安全等

方面，不能一个个抓，要从根本逻辑和意识上抓，从而实现公司发展过程中的蜕变。同时，该公司的人员可以经过一段时间的培养，从做事方法，再到思维方式上，都会有一个新的感悟和认知，逐渐形成每个人的清晰逻辑，最终汇聚成公司的组织文化。



## 7. 关于我们

### 7.1 公司介绍

新易咨询（北京新易佳和管理咨询有限公司）成立于 2011 年。新易咨询致力于实现企业持续盈利为目标，融合“东方管理哲学，现代管理科学，成功管理实践”三位一体，秉承“中学为体，西学为用”，协同专业管理咨询顾问团队，以定制化落地咨询与培训为核心业务，为企业提供战略梳理、组织运营、精益管理、市场营销、人力资源、领导力等全套解决方案。

作为国内唯一一家拥有中国 500 强管理实践基地的咨询公司，新易咨询已深耕中国管理咨询服务行业十四年，以定制化、陪伴式、轻咨询等服务方式为中国上千家企业提供了优质的咨询服务。通用电气、三星集团、西门子、飞利浦、艾默生、百事可乐、正大集团、和记黄埔、中国铁塔集团、中国人寿、华远地产、中集集团、TCL 集团、海南航空、青啤集团、

碧桂园、荣程钢铁、神威药业、圣泉集团、京博控股、君乐宝乳业、TATA 木门、梦天木门、  
合益荣投资集团、立白集团、富海集团、雅迪集团、福瑞达制药、北京印刷集团.....

公司拥有管理咨询事业部、精益管理事业部、定制化培训中心三大专业服务体系，近百  
位管理咨询顾问，下设：山东分公司、浙江分公司、武汉办事处、天津办事处。

新易咨询——以精准、精益、精英的专业化、职业化做事方式为中国企业持续创造价  
值！



公司网站：[www.xy-zixun.cn](http://www.xy-zixun.cn)

新易咨询

## 8.报告说明

### 8.1 数据来源说明

本报告的数据来源多样，包括但不限于以下渠道：

#### 1、公开报告和官方数据

引用了来自国家统计局、行业监管机构以及其他官方机构发布的统计数据和政策文件。

#### 2、上市公司信息

通过证券交易所网站和上市公司官方公告，收集了相关企业的财务报告和业务信息。

#### 3、咨询公司和研究机构：

参考了多家知名咨询公司和研究机构发布的行业分析报告，获取深入的市场洞察和预测。

#### 4、行业协会和专业组织

从行业协会和专业组织获取行业标准、市场分析和政策指导等信息。

#### 5、新闻媒体和网络资源

通过主流新闻媒体和权威网络资源，收集行业新闻、事件和趋势信息。

### 8.2 免责声明

本报告的信息来源于已公开的资料，新易咨询对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映新易咨询于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，新易咨询可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。新易咨询不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，新易咨询对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。

本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于专业理解，清晰准确地反映了团队的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。

### 8.3 版权声明

本报告版权归属于新易咨询，欢迎因研究需要引用本报告内容，引用时需注明出处为“新易咨询”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯新易咨询著作权的商业行为，新易咨询将保留追究其法律责任的权利。

2024 年 12 月

新易咨询，餐饮行业精益业务组：霍宇、张祥、王阳、曹薇

新易咨询