

向阳而生、数启增长

CCFA餐饮行业数字化 调研报告（2021）

EY 安永

Building a better
working world

找报告，上“数据理河”

微信小程序、知识星球、www.bj-xinghe.com、微信群（18610100296）同步分享更新

目录

1	餐饮行业环境分析与趋势	04
1.1	餐饮行业需求端影响因素	
1.2	餐饮行业供给端影响因素	
1.3	相关政策影响	
2	餐饮行业痛点	13
2.1	餐饮行业痛点	
2.2	行业连锁化程度低	
2.3	供应链成熟度低	
2.4	消费者需求变化快	
3	餐饮行业数字化现状	17
4	餐饮行业数字化解决方案及案例	19
4.1	数字化解决方案	
4.2	高效链接“数字化转型案例-快捷餐饮行业巨头A	
4.3	“智能运营”数字化转型案例-某领先火锅餐饮品牌B	
4.4	“精细管理”数字化转型案例-中式快餐领导品牌C	
4.5	“顾客体验”数字化转型案例-中国老字号餐饮公司D	
5	餐饮行业数字化成功要素及实施路径	23
5.1	餐饮行业数字化成功要素	
5.2	餐饮行业数字化实施路径	
6	总结	26
	联系我们	27

摘要

2020年7月21日，习总书记在京主持召开企业家座谈会并发表重要讲话中提出：“...面向未来，我们要逐步形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”。餐饮行业作为最能感知经济律动、最快反映消费需求的民生行业，在刚性需求、高消费频次等特征下，将成为促进经济内循环的重要推手之一。

因此CCFA组织了此次中国连锁餐饮的调研活动，旨在探究疫情后行业走势、摸排企业发展重点、并学习与推广餐饮企业发展先进案例，调研报告发现：

1. 餐饮市场环境 with 未来走势 - “向阳而生”

当下随着疫情控制趋于稳定，我国餐饮消费迅速复苏。虽然线上给零售门店带来的冲击，导致了流量增长乏力，但餐饮作为注重体验性的行业，受到的影响相对较小，餐饮俨然已成为各实体业态引流的重要驱动：CCFA调研数据显示超过90%的受访企业认为2021将是乐观的一年，并且多达70%左右的企业认为在2021年可以实现总销售额、净利润及门店数的三重增长。行业数字也表明，餐饮这个万亿行业从疫情恢复后，将在未来5年重拾10%左右的增长率。正所谓“向阳花木易为春”，我们深信在餐饮这条长“雪道上”，将迎来新一轮发展与创新。

中国餐饮市场历经多年快速发展，传统驱动因素正在转变，市场已逐步由红利时代进入分化时代：

- ▶ 崛起的新人群，“多元化消费需求”、“健康饮食的关注”等方面主导着餐饮需求端的变化；
- ▶ 而技术变迁与业态以及渠道转变则餐饮的供给端展现的新趋势。

综上所述，餐饮的“长期主义”的发展驱动与创新来自于以下关键走势：年轻的消费者群体与新兴的消费行为，中国人口结构中日益壮大的“银发一族”，更创新的科学技术实现对供需匹配，更多元的餐饮业态打造的丰富的场景。因此唯有精准把握脉络、见微知著，才能打造制胜市场的利器。

2. 数字化启思与建设 - “数启增长”

根据国家统计局数据，在疫情阶段市场大规模停摆的挑战下，仍保持4万多亿人民币的规模，这得益于在疫情的危难之际，餐饮企业将外卖、团餐、半成品、零售化等方式成为了自救的重要举措。伴随着应时顺势进行的各类转变，大多数餐饮企业都认识到了加速数字化进程的必要性，调研数据显示多达85%的企业已经充分认识到了数字化转型的必要性；同时本年度协会收集的创新案例中，70%都与数字化建设有关，也从另一个方面说明了企业对数字化的重视程度。但中国连锁餐饮业的数字化启航伊始、正在路上，调研数据显示只有不到30%的受访企业获得了阶段性的成果；因此实现数字化的方式方法、成功路径就显得尤为重要。

- ▶ 数字化建设是一个非常大的话题，各餐饮企业的关注点不一样，基础不同，业态不同，发展阶段和战略重点不同，需求上可以说是百花齐放：而客流/会员/私域、价格优化、营促销等数字化手段无疑是短期提高企业绩效不二利器。
- ▶ 数字化应用是基于数字化平台，企业应该根据自身规模、业态特色、专业管理需求、结合用户体验旅程和新技术，聚焦“高效链接”、“智能运营”、“精益管理”和“顾客体验”四大应用场景中的一个或多个，让数字化为企业带来绩效提升；
- ▶ 数字化转型是“一把手”工程，也是一项长期工程，需要通过“文化先行”、“组织赋能”、“人才支撑”、“机制牵引”这四要素协同工作，与公司的战略、定位及软硬件相适配，才能打造持久长效的数字化驱动企业发展的良性循环。

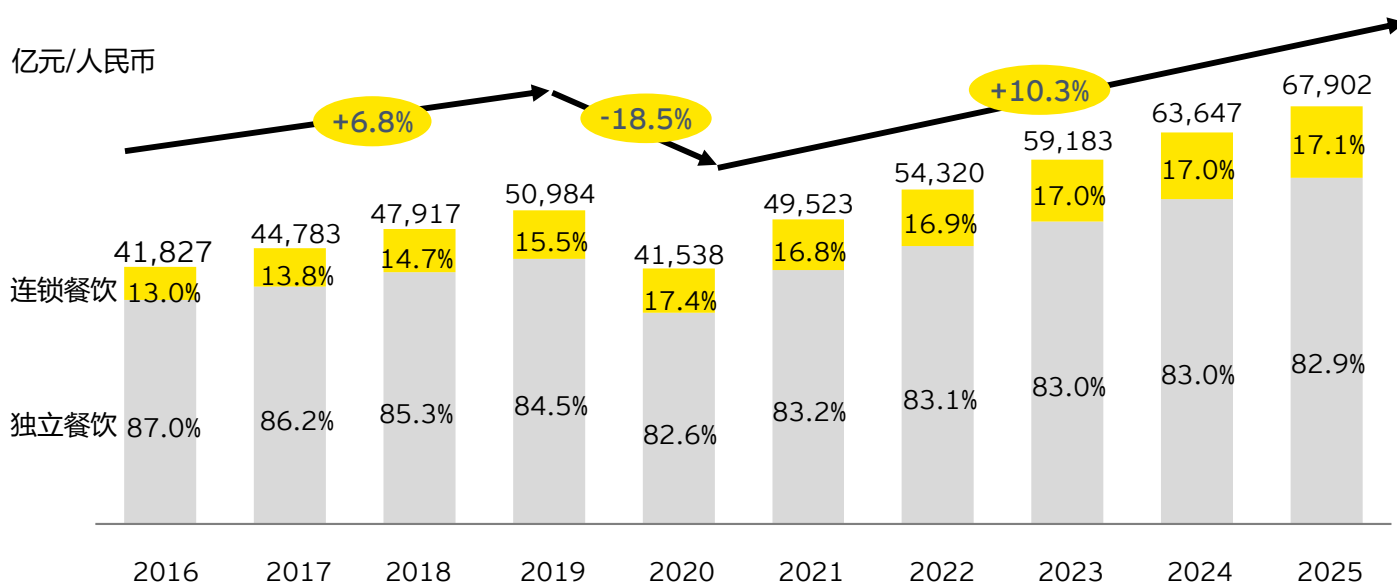
因此“向阳而生、数启增长”，本报告将从行业宏观环境、业内普遍痛点出发，结合CCFA对众多国内连锁餐饮企业经营状况的调研结果，对当下行业数字化转型现状及需求进行分析，再针对这些需求向广大餐饮企业提供可能的数字化解决方案、成功要素、典型案例及实施建议。

1

餐饮行业环境分析与趋势

从改革开放至2013年前我国餐饮业一直保持两位数增长，自八项规定出台后虽然高端餐饮受到一些影响但是大众餐饮的增速仍稳定在8-10%，截止到2019年我国餐饮市场规模已近5.1万亿人民币。2020年受到疫情影响国内宏观经济环境发生变化，餐饮堂食大量关闭、消费收紧，餐饮企业普遍面临经营困难的情况，不得不着手于解决资金紧缩、客源急剧下降的问题。然而令人意外的是，在关店数成比例上涨的同时每年仍有大量的新兴餐饮企业入局，包括个体户和小微餐企，连锁餐饮企业对于环境及自身更是抱有极大的信心，未来仍将恢复10%左右的高速增长。

图1：餐饮行业近年总体情况及预判



资料来源：欧睿数据、安永分析

找报告，上“数据理河”

微信小程序、知识星球、www.bj-xinghe.com、微信群 (18610100296) 同步分享更新

根据CCFA2020年度中国连锁餐饮企业经营情况调查，超过90%的受访企业认为2021仍将是乐观的一年（包含“很乐观”、“谨慎乐观”和“比较乐观”），并且70%左右的企业认为在2021年可以实现总销售额、净利润及门店数的三重增长。

图2：对2021餐饮行业总体情况的预判

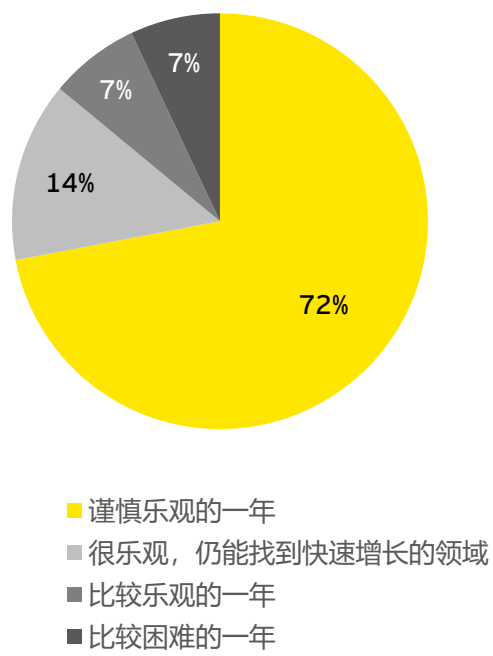
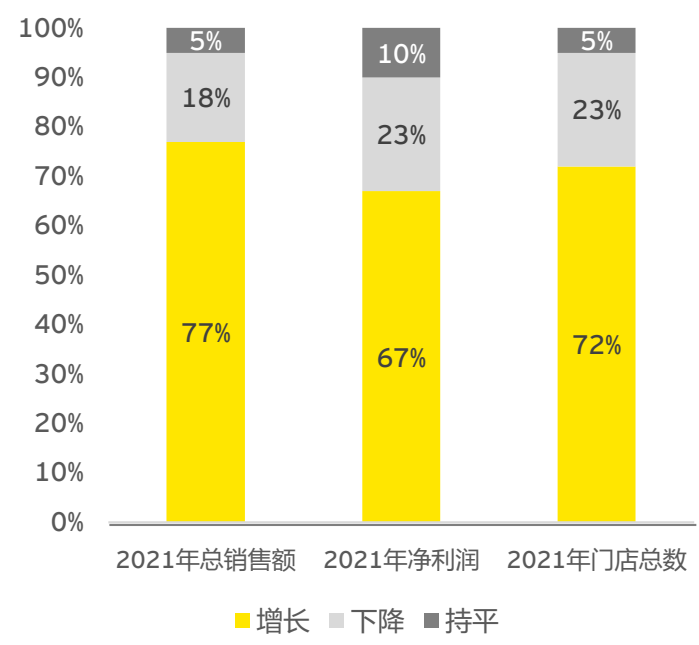


图3：对2021本企业经营情况的预判



资料来源：CCFA 2020 年度中国连锁餐饮企业经营情况调查

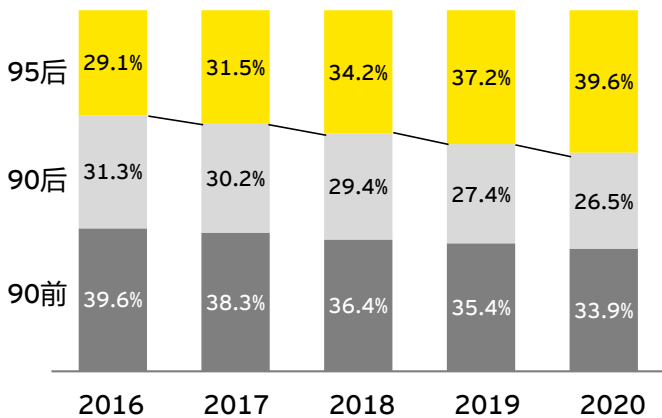
1.1 餐饮行业需求端影响因素

2021年5月11日，我国第七次全国人口普查结果正式发布，透过人口数据我们可以鲜明得触摸到时代印记，也能从中挖掘出对于餐饮行业发展的潜在机会：在需求端关注两大人群，包括他们不同的餐饮诉求以及关键的共同诉求：

- ▶ Z时代：95后逐渐成为消费主力，他们的餐饮消费更加多元化多样化
- ▶ 银发一族：我国人口老龄化程度进一步加深，60岁以上人口超过2.6亿人，占到总人口比例18.7%，银发经济特别是如何给老年人提供餐饮服务将成为未来热点
- ▶ 健康饮食：食品的安全、健康在疫情后越来越变得重要

1.1.1 中国Z时代逐渐成为消费主力

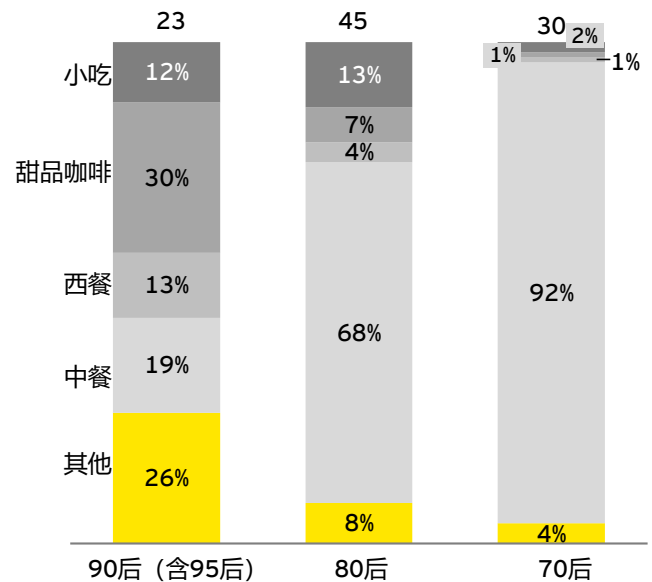
图4：中国餐饮消费年龄结构



资料来源：美团《中国餐饮大数据2020》、安永分析

在餐饮消费者人群中，年轻一代已成为新的主力消费群体，其中95后尤为突出，到2020年已成为第一大餐饮消费年龄群，贡献了近40%的餐饮消费总额。

图5：各年龄段消费者餐饮类型选择结构

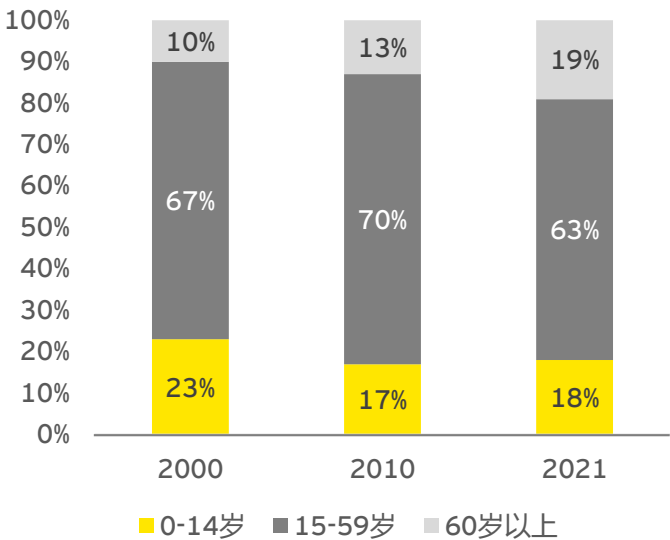


资料来源：案头研究、安永分析

90后消费者，特别是95后消费者，相比80后70后消费者对于中餐的偏好更注重体验的丰富性，并且会根据不同的外出就餐场景选择不同类型的餐厅。和过去传统的餐饮消费者在行为特征上有明显区别，95后是跟随互联网成长的一代，更容易接受数字化的消费方式，同时他们每天接受各种渠道的信息推送因而不会轻易被单一信息来源的营销方式而打动，这使得未来餐饮行业基于95后的大数据分析、精准营销显得格为重要。

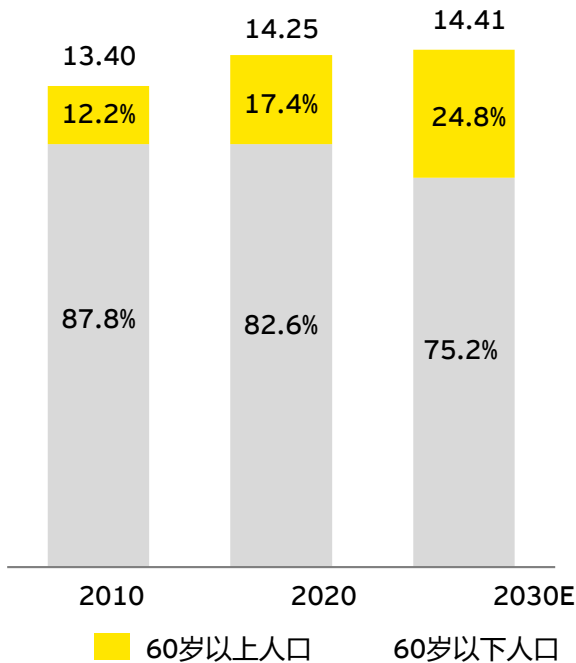
1.1.2 银发一族在餐饮中的需求将呈现上升趋势

图6：中国人口普查年龄结构



资料来源：2021人口普查数据、安永分析

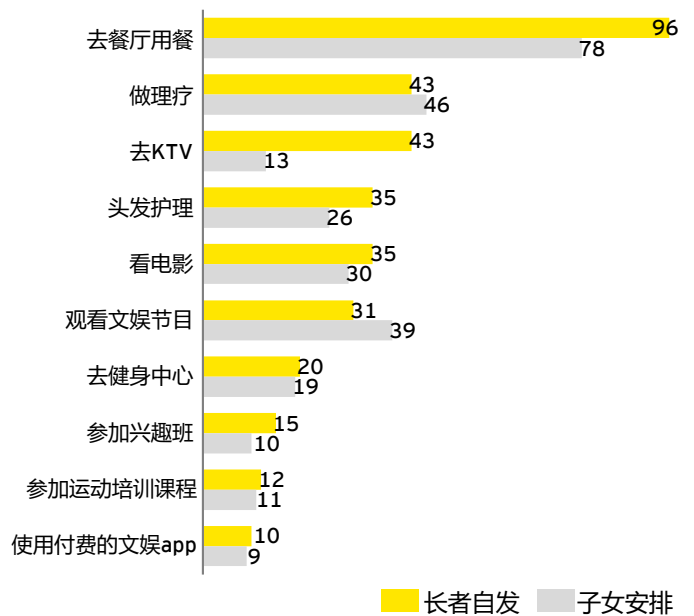
图7：我国人口老龄化现状及预测



资料来源：国家统计局、联合国、安永报告 中国消费者的七张面孔

然而从更长远的角度来看，国内人口老龄化趋势明显，在中国2021年全国人口普查报告中，60岁以上人群相较2010年上涨6%，逐渐接近1/5的总人口比例，假设2020年、2030年综合生育率为1.8，则到2035年国内60岁以上老年人比重将会超过0-20岁青少年人口。中国是全球退休年龄最早的国家之一，赶上中国经济繁荣浪潮的第一代工人即将退休，在其储蓄周期的高峰期，加上政府补贴养老金不断上涨，银发族可支配收入可观。同时随着中国预期寿命延长，退休老人身体健康、精力充沛，且有充足的时间和金钱供其支配。某种程度上人们仍然认为银发族更倾向于储蓄而非随意消费，更依赖传统口碑而非现代技术。然而事实并非完全如此，一项综合性调查发现老年人不仅愿意舍得花钱，而且对不同的服务和消费都有浓厚兴趣，会频繁自发组织和参与不同活动。过去一年中，餐饮服务为最普遍的老年消费，接近所有（96%）受访老人都有自费到餐厅用餐的经历。

图8：过去一年老年消费者享受过的服务



基于调查报告，我国银发一族的餐饮消费需求旺盛，为其主要的消费项目，一年平均自主花费343元在餐饮活动上。

图9：我国银发一族年度消费类型（按总计消费金额排序）

自主消费	曾经消费比率	消费频率	每次人均消费（元/人民币）	总计消费（元/人民币）
去餐厅用膳	96%	2.55	140	343
做理疗、按摩等	43%	2.57	224	248
去健身中心	20%	2.9	220	128
参加兴趣班	15%	2.74	213	88
欣赏文化娱乐节目	31%	1.07	233	77
参加运动培训课程	12%	2.83	211	72
去KTV唱卡拉OK	43%	1.44	106	66
去理发店做防白发脱发等头发护理	35%	0.89	188	59
使用付费的文娱app	10%	1.68	182	31
去电影院看电影	35%	1.08	69	26

资料来源：HKTDc研究

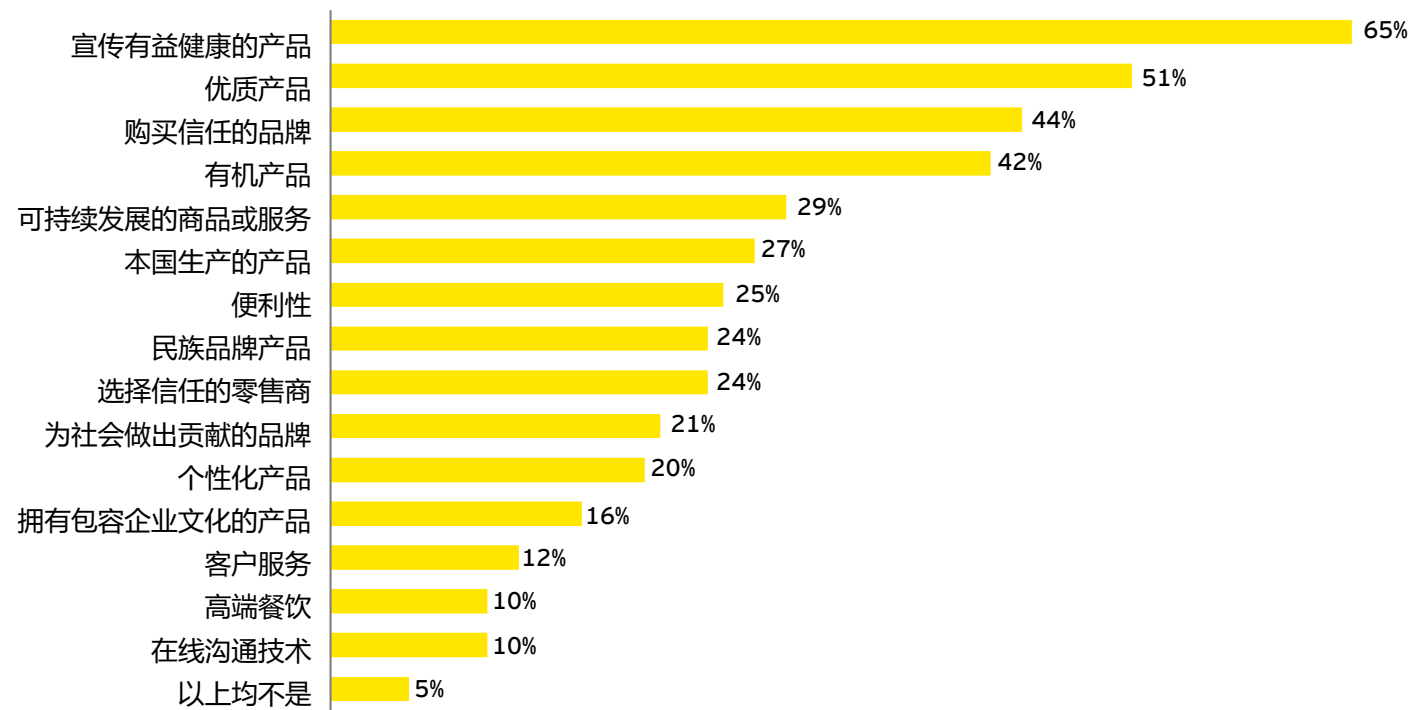


1.1.3 消费者对于“健康饮食”的注意力不断提升

无论是95后还是银发族，对于所有消费者来说疫情已经改变了对于“吃什么”的考量方式。安永的未来消费者指数指出，在疫情结束后的很长一段时间内，有益健康和产品质量将成为位列前茅的消费考量因素。根据安永调查研究，85%受访者认为从更长远来看他们会更关注身体健康，

82%受访者表示他们愿意选择更健康的食品。相较于只强调奢侈的产品（10%）或技术属性（10%）的产品，65%的受访者愿意为有益健康的高质量产品支付溢价。作为无形因素，健康的保障一定程度上依赖于国内大品牌餐饮企业提供的产品和服务。

图10：消费者愿意为什么产品支付溢价



资料来源：安永研究

1.2 餐饮行业供给端影响因素

随着消费渠道的演进与数字化的驱动，现如今餐饮企业纷纷主动投入移动互联网、外卖餐饮场景及线下业态的裂变升级中。

1.2.1 渠道的细分与分化

图11：外卖占全国餐饮收入比重

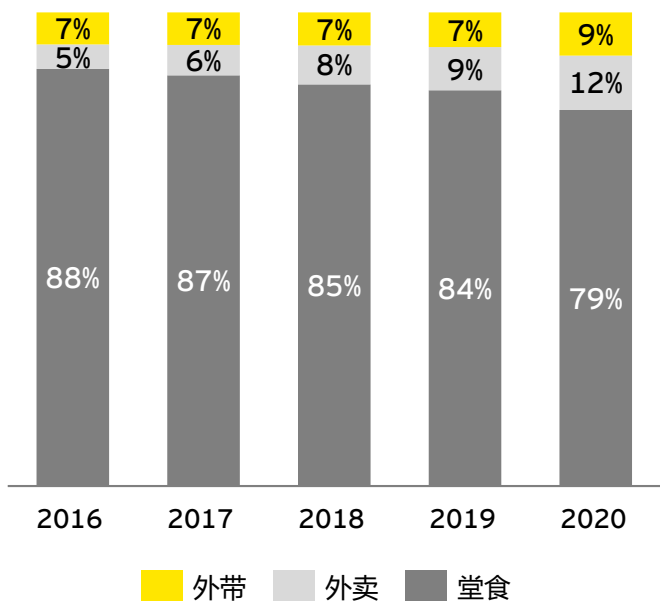
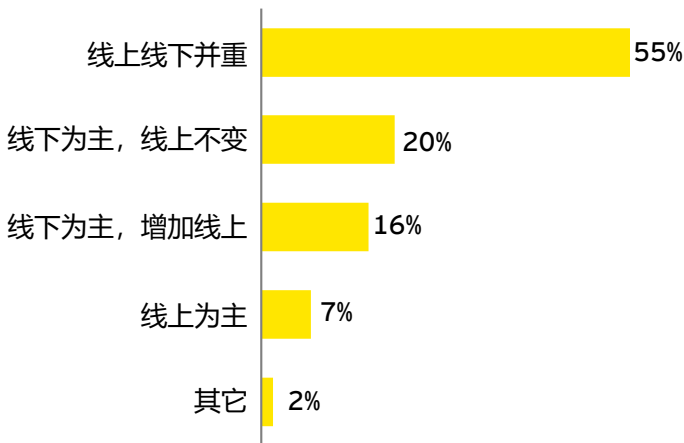


图12：某外卖平台商户未来经营模式调查



资料来源：欧睿数据、美团《商户未来经营模式调查》

随着零售电商平台不断趋于成熟，餐饮服务平台不断壮大，外卖占全国餐饮收入比重稳步增长。同时疫情影响下消费者养成了居家做饭或者是叫外卖的用餐习惯，这也进一步推动了外卖渠道以及熟食、半成品零售的快速发展。根据某外卖平台数据统计，疫情后超过55%的商户选择了线上线下并重的未来经营方针，还有7%的商户选择了线上为主的新经营模式，其中不乏各类专注于线上渠道的新兴餐饮品牌。在餐饮零售方面，各大餐饮品牌纷纷利用第三方平台、自有小程序以及门店自设零售区域发力零售渠道。零售产品在丰富品牌收入结构的同时也带来了品牌的多次曝光，增加了整体盈利水平，可谓一举两得。

1.2.2 餐饮企业对多元业态的探索与实践

过去几年餐饮企业往往会针对不同人群进行业态划分，如白领、学生、老人等等，然而对于当代“升级版”的消费者来说，每个人在不同场景下也有不同的餐饮需求，光是单一的场景已无法满足他们的个性化需求。于是面对消费者日趋多元的就餐场景，只有依靠业态的创新才能实现对目标人群多场景就餐需求的完整覆盖。

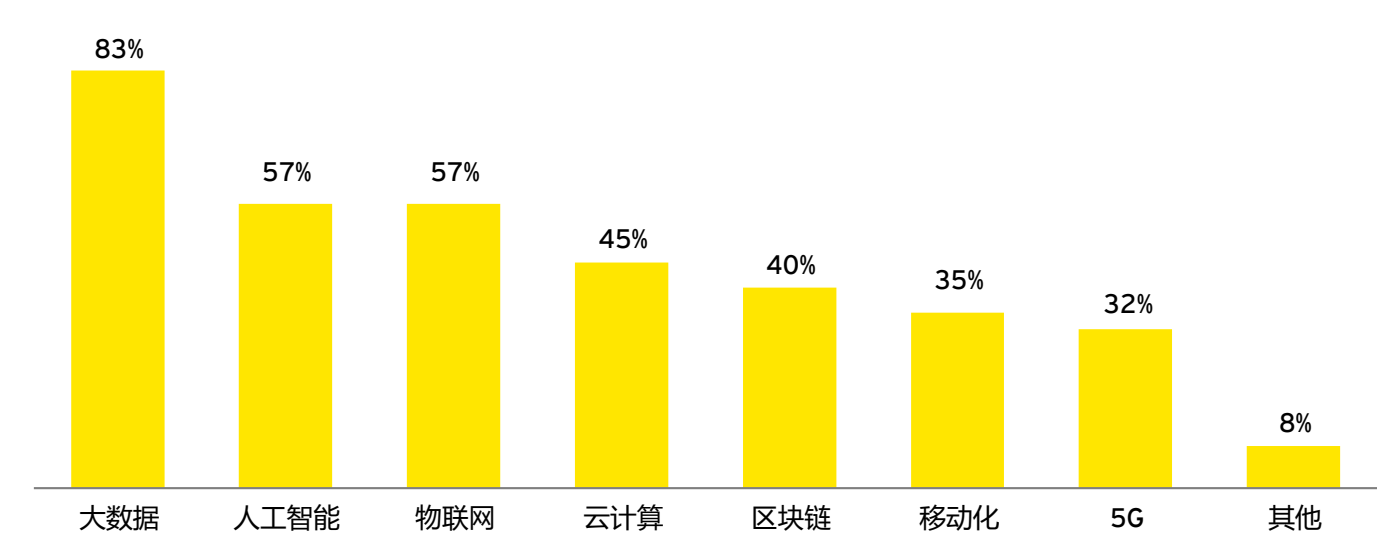
例如为追求高效便捷的白领消费者带来健康的轻食快餐；提供高端面包烘焙餐饮，同时带来社区化的消费体验的活力早餐；为提供社交场景的消费体验而提升门店和提升体验品质的咖啡聚会等

再比如各大餐饮企业纷纷主动出击、求新求变、各显神通，从供给端打造多元业态的“餐饮+”模式，一时成为了“跨界”场景的百搭公式，如某生鲜零售企业打造的“餐饮+零售”场景、某特色餐厅打造的“餐饮+音乐”场景、以及某家居生活零售企业打造的“餐饮+家居”场景等，从而提升自身对于目标客群的吸引力。消费者的个性诉求与生活方式得到满足的同时，企业的经营特色也为其自身打造知名度，盈利模式也更多元。

1.2.3 数字化技术的推动与催化

2020年8月，国务院国资委在《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》中提出，要加速传统企业全方位、全角度、全链条的数字化转型，将数字化转型作为改造提升传统动能、培育发展新动能的重要手段。因此，餐饮传统企业如何有效利用新技术驱动业务创新、提升企业核心竞争力，是摆在企业面前的一道生存题，也是企业数字化转型的战略目标。数字化及一些硬件技术正不断渗透到餐饮行业当中，催生出行业新模式、新业态。如今餐饮企业面临着线上社交与电商平台融合、线上和线下消费者决策与行为相融合的新环境，而数字化作为餐饮行业供给端的核心推动力，从前端消费者体验优化、顾客引流，到后端供应链管理降本增效都起到了颠覆性的影响。

图13：企业认为哪些数字化技术比较值得关注



资料来源：CCFA 2020 年度中国连锁餐饮企业经营情况调查

在众多数字化技术当中，餐饮企业最为关注的为大数据、人工智能以及物联网，这些技术目前在餐饮行业中已经被广泛运用并初具成效。大数据可以应用于从客户精准营销到餐厅新店选址的各方面，人工智能让机器人和AI系统给顾客带来更好的用餐体验，而物联网技术赋能餐饮企业精简供应链降低成本。如某餐饮企业利用大数据分析，抓住门店附近互联网公司员工倾向于快速、简便的用餐偏好精准营销，实现短期内快速业务扩张；某连锁火锅品牌H利用AI技术打造全自动菜品库，从补货到出菜全流程由机器人运营，给客户带来不一样的就餐体验。总体而言，数字化转型影响到餐饮企业的全局，涉及企业运行的各个层面，这个过程不仅仅涉及到实现技术应用的本身，也会是一个持续投入的过程。

1.3 相关政策影响

疫情期间，为了保障餐饮这一与民生息息相关的重要行业正常运转，国家实施了一系列租金减免、下调贷款利率、发放补贴等扶持政策。虽然当下疫情影响逐渐消退，但是在中央强调“坚定实施扩大内需战略”大背景下，未来政府对餐饮行业的支持力度依旧可期，如两会期间重申发展“地摊经济”，为餐饮行业带来了新的活力与增量，互联网巨头以及连锁餐饮头部玩家也纷纷入局扩充渠道。在2020年七月份，国家商务部及其它七个部门联合发布了《关于开展小店经济推进行动的通知》，提出了到2025年形成“百城千区亿店”的目标，无疑会对下沉市场餐饮市场带来一针强心剂。

习主席于2020年8月做出重要指示，强调“坚决制止餐饮浪费行为，切实培养节约习惯，在全社会营造浪费可耻节约为荣的氛围”，光盘行动再次出现在大众视野中。近期，即2021年4月29日，第十三届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过《中华人民共和国反食品浪费法》，它是为了防止食品浪费，保障国家粮食安全，弘扬中华民族传统美德，践行社会主义核心价值观，节约资源，保护环境，促进经济社会可持续发展，根据宪法，制定的法规。其实早在2016年，国际上就已经推出了一系列反食物浪费法：如法国规定超市和餐馆不允许丢弃未售出的食物，必须要将其捐赠给慈善机构或是食物银行，捐赠后可获得食物价值60%的税收减免。而如果丢弃了仍可食用的未售出食品，将面临罚款；意大利鼓励企业捐赠食物，号召餐厅向消费者提供食品袋以此让消费者养成餐后打包的连高习惯，同时在政府网站上发布“对抗浪费”食谱让民众利用边角料食材烹饪出意大利面菜肉煎饼、火腿酿肉卷等环保又美味的创意料理。相信吸取了国际上各种先进案例的经验，以及我国反食品浪费法的逐步推进与完善，未来消费者之间吹起的“节俭之风”将会对餐饮企业产生较大影响。

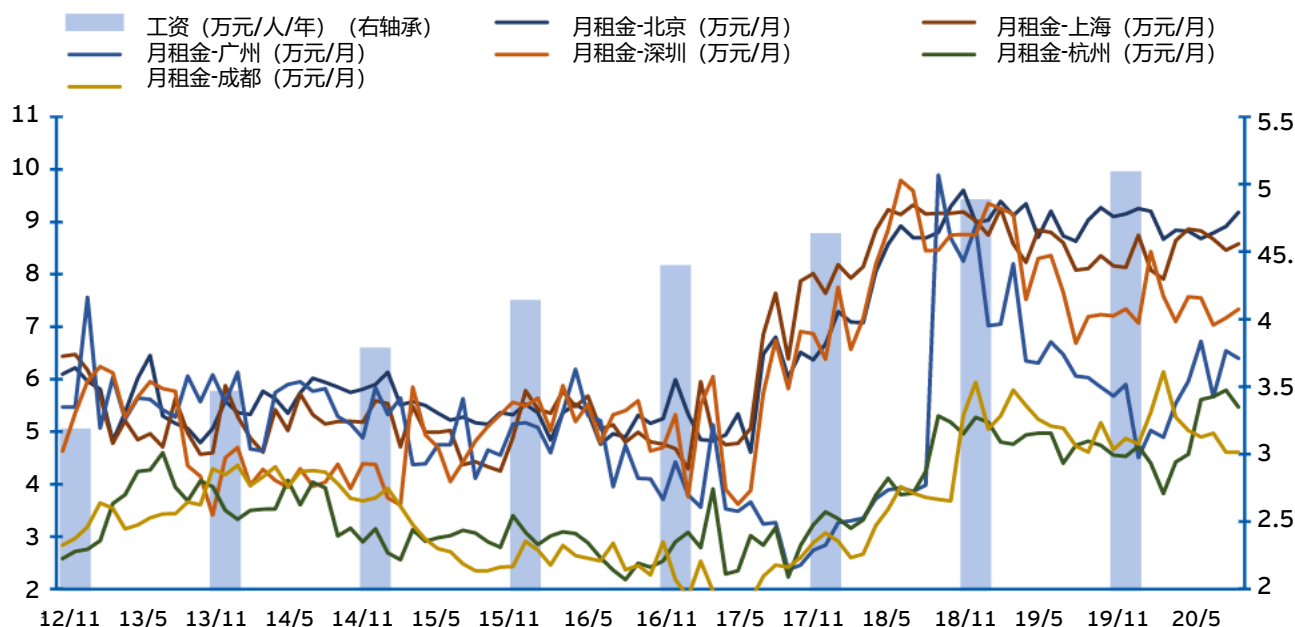
2

餐饮行业痛点

从行业内部的视角来看，餐饮业面临着诸如运营成本不断上升、连锁化率低、供应链成熟度低、消费者需求变化快四大核心痛点。

2.1 运营成本逐年提升

图14：工资及店铺月租金情况



资料来源：东北证券《巴比食品公司深度调研》

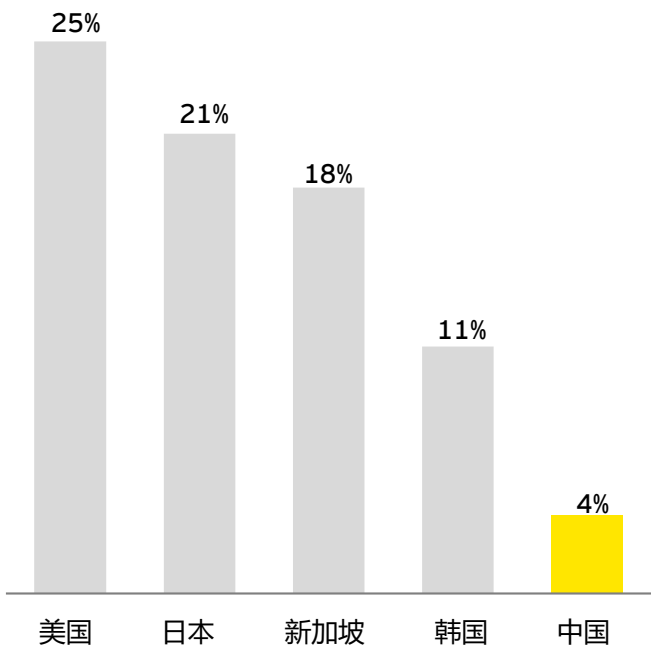
在传统餐饮经营模式下，店铺的面积及配套工作人员的数量决定了门店的规模，而由此带来的店铺租金和人工成本分别占到了整体成本的23.5%及11%，为除去原材料成本之外占比最大的两块成本。近年来随着城镇化不断推进与居民收入水平的提升，这两项开支水涨船高，不断压缩餐饮企业的利润，因此引入数字化手段进行成本管控成为了解决行业“三高一低”（高房租、高人力、高原材料费和低毛利）痛点的指路明灯。

找报告，上“数据理河”

微信小程序、知识星球、www.bj-xinghe.com、微信群（18610100296）同步分享更新

2.2 行业连锁化程度低

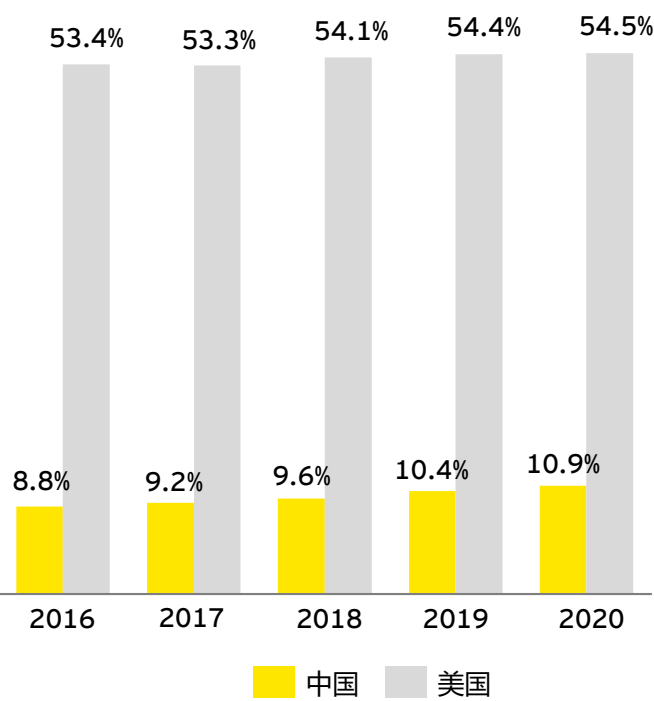
图15：中国餐饮业前八大企业市场占有率与国际水平对比



资料来源：欧睿数据

中国餐饮由于市场规模巨大、菜品种类地域性强、业态种类丰富等因素，导致市场格局极为分散。根据欧睿数据，中国餐饮连锁化渗透率仅为美国的五分之一，行业头部玩家市占率也远低于国际水平。在这种情况下，难以形成标准化、规模化餐饮管理，对食品安全、消费者体验产生潜在的隐患的同时也大幅增加了整条餐饮供应链的成本。

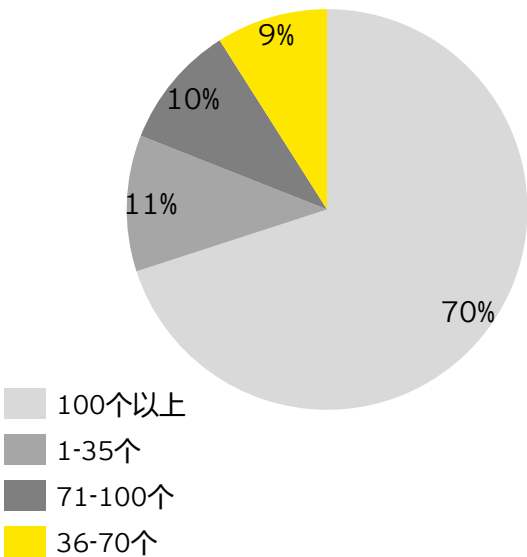
图16：中美餐饮连锁化率对比



近年来国内餐饮连锁化程度逐步提升，连锁餐饮市场份额从2016年的13%稳步增长至2019年的15.5%。2020年受到疫情影响，许多小型个人餐饮店出现现金流短缺、库存积压等困难而不得不关闭，而连锁餐饮的规模及品牌效应增强了其抗疫能力，全国连锁餐饮收入激增17.4%，未来仍有较大成长空间。

2.3 供应链成熟度低

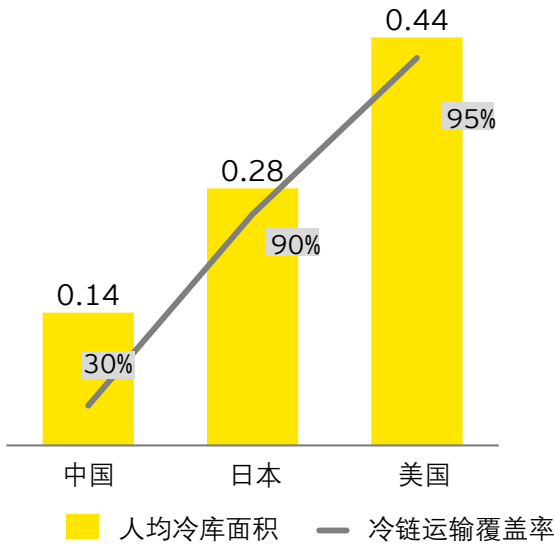
图17：餐饮企业供应商数量分布情况



资料来源：中物联冷链委

我国多山的地理条件以及不同区域土壤成分的丰富性导致了耕地的碎片化，加上整体农业机械化水平参差不齐，导致了我国农产品难以标准化，给餐饮供应链上游的整合带来了很大的困难，单一餐饮服务商难以覆盖全国范围的各种食材品类。在这种情况下，许多餐饮企业为了保证食材丰富性的同时降低供应链风险，选择和众多供应商合作。根据中物联冷链委问卷调查统计，70%的餐饮企业选择和超过100个以上的餐饮服务商达成合作来满足食材需求。另一方面，我国冷链运输相比美国日本等发达国家起步较晚，生鲜蔬果等食材的冷链覆盖率仅为30%，在长途运输方面存在食品安全隐患。

图18：中美日人均冷库面积（平方米）与冷链运输覆盖率对比



2.4 消费者需求变化快

受到疫情影响，消费者不得不将餐饮相关的消费场景由线下转向线上，许多消费者养成了叫外卖或者线上购买食材自己做饭的习惯。虽然疫情影响已经逐渐消退，但是消费者习惯的改变仍需要一个过程，许多餐饮企业也借此契机大力发展线上业务，包括外卖及半成品、熟食的零售等。整体而言随着消费水平的提升，消费者对餐饮的心理诉求逐渐产生了改变，从传统概念上“吃得饱”的基本需求，到现代餐饮下“吃得丰富”的多样化需求，再到趋势所向“吃我爱吃的”的个性化需求。随着移动端信息科技的发展完善，消费者每天都会暴露在各种信息来源之下，各种广告推送及KOL发布的内容都会对消费决策产生影响，由此产生了备受追捧的网红店及产品。然而随着不断滚动的信息覆盖，消费者的注意力又会转向新的业态及产品，因此预测消费者的偏好、不断抓住消费者的注意力成为了众多餐饮企业必须面临的挑战。

3

餐饮行业数字化现状

图19：您的企业是否充分认识到数字化转型的必要性

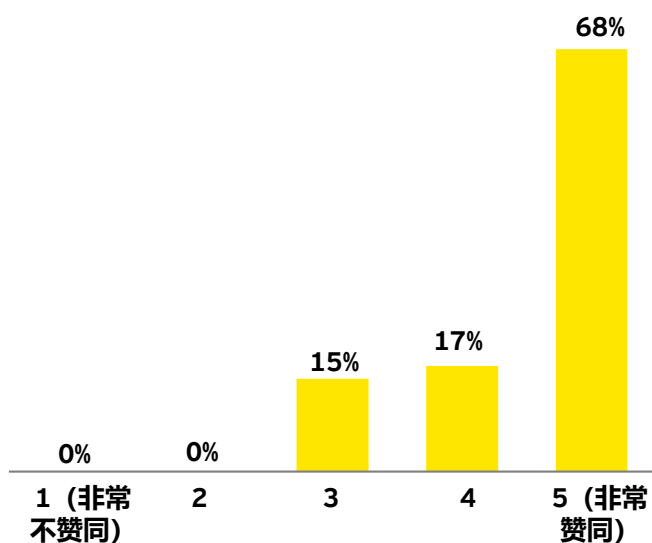
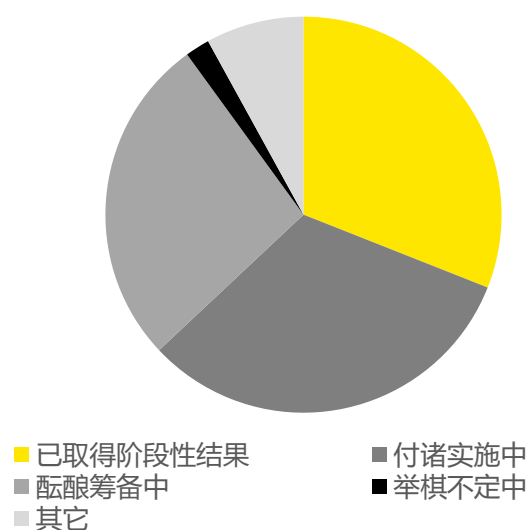


图20：企业目前在数字化推进方面处于哪个阶段



资料来源：CCFA 2020 年度中国连锁餐饮企业经营情况调查

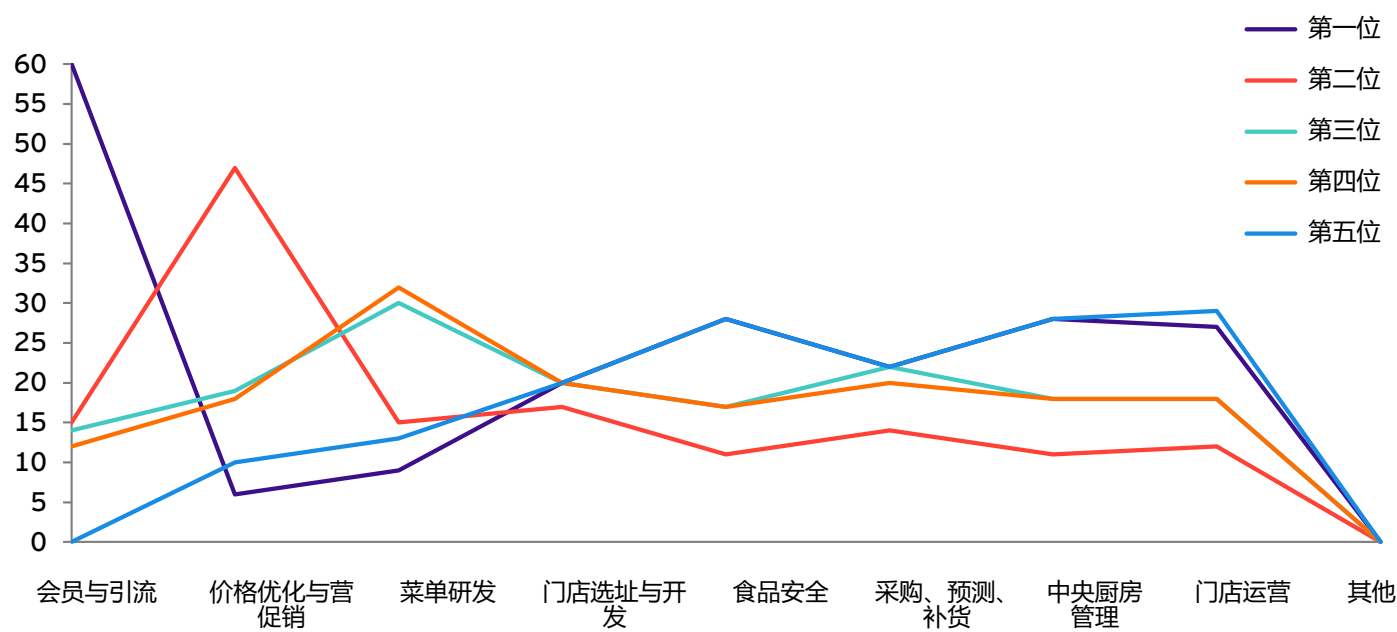
根据CCFA对60家头部连锁餐饮企业的调研结果来看，超过68%的企业已经充分认识到了数字化转型的必要性，然而其中只有三分之一不到的企业获得了实质性的成果，大部分企业对于数字化转型还在实践或摸索阶段。对于数字化技术，大部分餐饮企业最为关注的就是大数据、人工智能以及物联网技术。然而数字化转型本质上是一种企业战略，并非仅限于这些新技术以及新型基础设施的建设，而是根据企业自身实际情况，以业务为导向、数据为基础与传统生产要素相结合，利用新一代数字技术反向赋能业务、驱动业务和服务创新。

疫情带来的冲击对餐饮行业客户到店的流量产生了很大影响，因此当下许多餐饮企业把引流作为数字化的主要目的，将线下业务转向线上零售及外卖业务。然而餐饮行业独有的核心竞争力就是“口味”，基于大数据分析进行的菜单改良一样可以带来积极作用，同时基于供应链数字化带来的降本增效也不容忽视。在调研问卷中，被访企业对于“会员与引流”、“价格优化与营销&促销”前端方面的数字化需求优先级要明显高于“菜单研发”、“门店选址与开发”、“采购预测及补货”、“中央厨房管理”和“门店运营”等后端供应链数字化需求。相信未来随着客流量恢复到疫情前水平，越来越多餐饮企业将会把数字化重心逐渐由“吸引顾客”转向“做强自身”。

找报告，上“数据理河”

微信小程序、知识星球、www.bj-xinghe.com、微信群（18610100296）同步分享更新

图21：企业希望在哪些方面得到数字化的助力（加权平均排序）



资料来源：CCFA 2020年度中国连锁餐饮企业经营情况调查

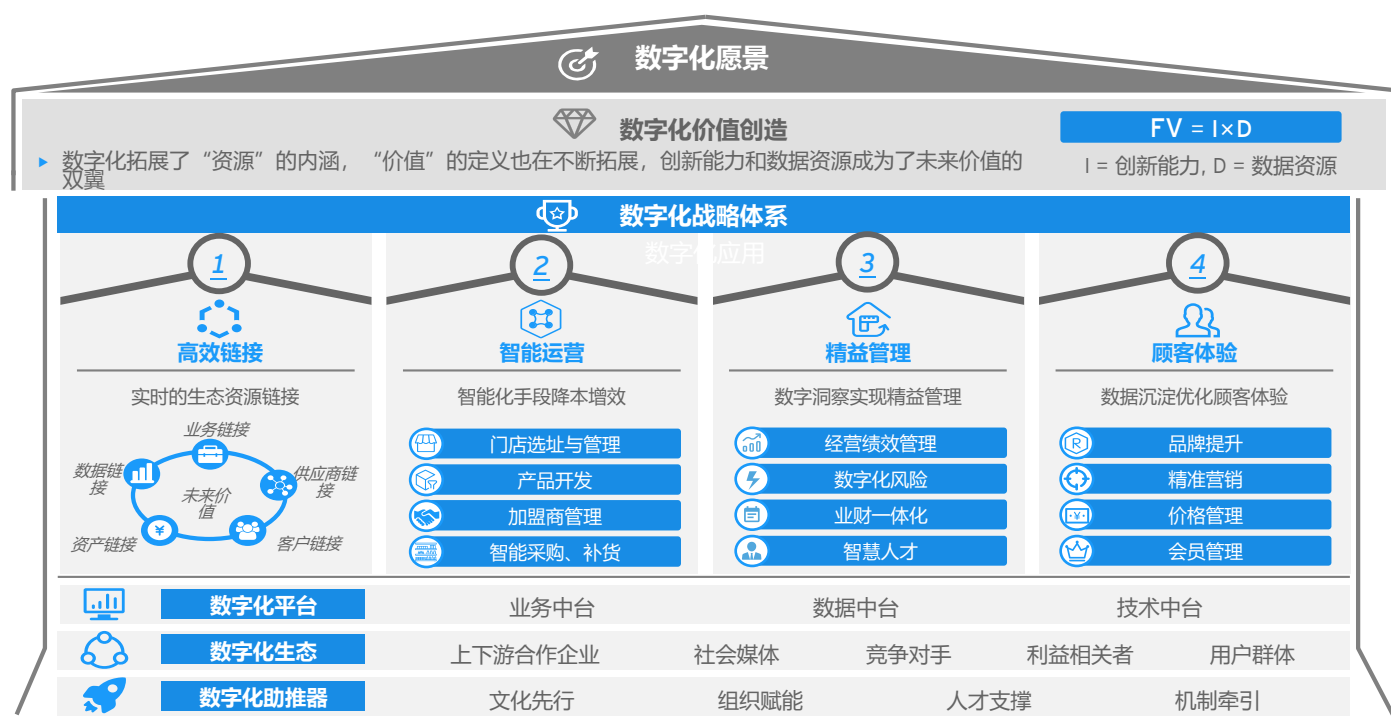


4 | 餐饮行业数字化解决方案及案例

伴随着消费升级的步伐，餐饮业整体正在从粗放、分散的管理模式逐步跨入以客群整体需求为中心的精细化管理模式。为了解决上述餐饮行业中的需求，不断加速数字化推进已然成为大势所趋。

4.1 数字化解决方案

图22：安永数字化框架



资料来源：安永数字化框架

餐饮行业数字化转型需要以数字化愿景为战略导向、数字化应用为核心、数字化平台为基础，建立数字化生态圈，发挥文化、组织、人才等的助推作用，持续扩大数字化和智能化转型成果成效，让数字科技惠及整个行业。

数字化应用是基于数字化平台，根据餐饮业务专业管理需求、结合用户体验旅程和新技术所设计的应用，主要包括“高效链接”、“智能运营”、“精益管理”和“顾客体验”四大应用场景。

- ▶ “高效链接”意在通过数字手段建立实时的生态资源链接，实现“无处不在、永远在线”的生态化发展
- ▶ “智能运营”能够让企业通过智能化手段解决日益上涨的运营成本同时提升效率
- ▶ “精益管理”通过运营数据的分析实现商业决策及商业洞察、拓展业务价值，赋能绩效管理、人员管理等领域
- ▶ “顾客体验”的优化得益于数字化运营场景下在前端收集到的数据，后端在进行数据分析后针对客户的个性化需求定制多元化场景

针对以上四大数字化应用方向，在此分别展示行业典型案例以供参考。

4.2 高效链接”数字化转型案例—快捷餐饮行业巨头A

4.2.1 品牌背景

作为餐饮行业的数字化先锋X公司其早在2015年就启动了数字化转型并致力于通过建立强大的数字化生态系统以及利用数字化科技，提升消费者的就餐体验。2020年公司旗下品牌的A无人餐车首次亮相，引起巨大反响；数字会员人数突破三亿；AI技术全面落地各种场景，有效的提升了效能，把握了商机，灵活应对疫情，业务得以迅速复苏。

公司也正在打造从农田”到“餐桌”的端到端的数字化，赋能营运体系更敏捷灵活地与供应链对接，提升效能，全方位把握市场商机，强化公司的核心竞争力，以驱动长期增长未来公司已经预留了超过10亿美元的投资来推进端到端数字化计划，包括对门店，市场营销，供应链和后台营运进行数字化；此外，还将拨出大约10亿美元用于扩展物流基础设施，并增强自动化能力以提高效率。

4.2.2 数字化转型需求

随着公司体量的不多扩张，数字化技术的不断成熟，公司对缺乏对客户了解，对渠道的管控能力变弱，运营效率也难以提高。

4.2.3 数字化转型举措

1. AI无人餐车

11月，A无人餐车亮相上海街头。消费者可通过车身透明“橱窗”选择早餐扫描车身二维码可在手机上下单，支付成功后车门自动打开，即可完成取货，全程无需人工干预。为保障消费者就餐体验车内设有恒定保温功能，保障了餐点的温度。与此同时，餐车可以依据人群密度客单量等数据进行智能选点，自动驾驶进行售卖。比如，早餐时段会运行至上班人流密集的地铁站午餐时段移动到办公园区。此外，还会根据不同时段，调整售卖产品。

2. AI中台解决方案

从2018年开始通过与中国顶尖的人工智能平台及技术服务商合作，构建了集团层面的通用A平台。线上经营私域流量，提升用户极致体验，助力，企业高效成长。基于X公司数据及A融合中台，营销侧由核心推荐业务切入，全面提升客户体验；营运侧利用A技术的销售预估、自然语言处理，运筹学赋能，深度融入品牌日常营运构成营销及营运彼此加持赋能的闭环。通过数据驱动和A驱动的完美融合，最终带动企业全价值链数字化、数据化、智能化转型，真正成为从服务消费者到赋能企业员工的提升全方位体验的领军企业。

3. 强大的数字会员系统：

作为国内餐饮行业较早也是较成功进行数字化转型的企业，公司通过线上线下无缝连接的数字生态系统零距离贴近消费者提升消费体验。截至2020年12月31日，公司的数字会员已经超过了3亿。来自会员的销量占到了整体销量的近60%。而付费会员卡则大大提升了客单价和消费频次。2020年，公司共计卖出了3800万张付费会员卡比2019年翻了一番。

为了有效、充分地20000家门店网络提供支持，公司将需要构建更强大、更敏捷的数字化能力以及基础架构，在整个运营过程中实现更大程度的数字化、自动化和智能化。

4.2.4 数字化转型成效

成功提高了公司的业务营收，实现全渠道的AI运营，融合数据中台能够及时的对运营的各方面进行细致分析，并在过程中零距离接触消费者，实现会员数量的整体提升，极大提高了公司的影响力和竞争力。

4.3 “智能运营”数字化转型案例-某领先火锅餐饮品牌B

4.3.1 品牌背景

服务不过度，样样都讲究。某领先火锅品牌致力于为顾客提供超越期望的全新价值，于2019年全面引入了餐饮机器人项目--经过对门店全区域面积及台位数量的测算，最终在全国85家门店中选择36家推广应用送餐撤台机器人65台，以智能化科技全面布局智慧门店的打造节约成本提高人效，优化了顾客就餐体验，备受行业内外关注。

4.3.2 数字化转型需求

餐饮作为劳动密集型行业一直面临着招人难用人难培训周期长的问题，而门店服务人员的工作状态与服务质量，则直接决定了顾客就餐体验的好与坏。如何让伙伴减少重复性、强度大的劳动，把更多的时间用于向顾客提供火锅专家的服务，是本次项目的重中之重。

4.3.3 数字化转型举措

1. 确认需求及比对产品

本着科技赋能门店的原则公司从人工成本重复性工作劳动强度等维度出发，对门店各岗位流程进行了全盘梳理与调研，遂决定引入送餐和撤台机器人，把伙伴从传菜-撤餐的重复性劳动工作中解脱出来，将更多的时间用于布菜、涮菜、沟通、响应顾客其他就餐诉求上，从而提升整体服务的舒适度与体验感。

项目推进过程中，首先是通过与多家餐饮机器人供应商沟通，首先在两家门店进行了多家送餐机器人的真实环境评测。测试中将菜品主食小料交由机器人负责针对上客高、低峰期设定不同运送量保障机器人的稳定配送，再根据运送数据反推出门店机器人的送餐效率。

2. 测试并落地

测试过程中，第一步是进行送餐机器人替代比率测试设备的使用最终是提供人效降低成本。通过机器人的送餐次数和人工传菜次数进行对比后得出结论:1台机器人可替代1名传菜伙伴。

第二步结合基础成本机器人可替代的人工比例、机器人配置建议、岗位规范、机器人标准等确定在全区域适合门店进行推广落地。

第三步实现撤餐一体化，将撤餐具的工作交由撤餐机器人完成，提高翻台效率。

4.3.4 数字化转型成效

1. 送餐、撤餐机器人在营业期间可以替代部分岗位工作量，人机结合，减轻伙伴工作强度，减少岗位人数，提高人效节约成本
2. 餐饮机器人作为餐饮领域人工智能的代表，它的到来，为火锅拥抱新科技提供了试验场，也印证了公司开拓创新的企业精神
3. 餐饮机器人的出现作为智能化设备，不但提升了效率，同时也为品牌的持续发展添彩加分

送餐机器人在公司已经完成了门店普及在接下来将针对撤餐一体化进行深入的迭代开发。不久后，公司将实现送餐、撤餐一体化的机器人管理运营方式，不断完善智慧门店的全面布景，持续推动行业科技化发展，为餐饮业的美好明天做出贡献。

4.4 “精细管理”数字化转型案例-中式快餐领导品牌C

4.4.1 品牌背景

企业是中式快餐全国领导品牌，现在全国有1000多家快餐店，并持续高速发展中。企业坚持健康营养的中式烹饪方式出品，深受消费者的认可和欢迎。作为日常就餐更好的选择，已经服务消费者6亿人次，日均进店50万人。

4.4.2 数字化转型需求

随着全国化的快速发展和门店数的持续增长，原有的信息化系统已难以满足发展的需求，大量的业务系统导致彼此的协同效率低、数据分散、线上线下协作不顺畅、用户数据资产不完整等系统孤岛、数据孤岛问题，基于此，通过数字化升级来支撑集团快速发展迫在眉睫。

4.4.3 数字化转型举措

1. 用户数字化

基于小程序整合了「会员+点餐+商城+社群+活动」等业务，日活跃人数实现了30多倍增长；在企业的某社交媒体平台上沉淀了几百万可随时触达的顾客，并摸索出了一套可行的私域运营的方法和工具；推出了首款付费会员卡，累计销量突破百万张，成为了和忠实顾客之间的一座桥梁，极大地提升了顾客的复购和黏性。

2. 业务在线化

通过对集团业务的梳理，陆续建成：

- ▶ 突发事件系统：针对事件类型，触发相应处理流程，实现了全过程信息跟踪；
- ▶ 门店日志系统：对日志填报进行规范化，并通过数据分析，寻找门店运营的改进点和机会点。
- ▶ 门店巡检系统：实现了餐厅综合检查、人员资质检查、安全评估检查等，实时监控巡检-整改-落实全流程；
- ▶ 客服系统：覆盖多种平台和渠道，为用户提供「在线机器人+人工服务」相结合的服务，同时对接了任务系统和数据中台，实现了全流程闭环流转和跟踪。

3. 业务中台建设

基于“活前台，强中台，稳后台”的建设理念，完成了共享服务中心的构建（门店中心、菜单中心、促销中心、对账中心、库存中心）和公共配置，为L各类业务子系统提供基础服务，如：开票系统、POS系统、会员CRM、第三方卡券平台、SAP系统等。大大提升了系统对于前端业务需求的响应，同时减少了对于系统的改造，降低了开发成本。

4. 数据中台建设

与大部分餐饮企业选择SAAS化的通用解决方案不同，企业组建了自己的数据技术团队和数据分析团队来做这件事情。去年开始，数据团队深入业务对接需求，通过自己的专业理论知识，完成了数据治理、数据建模、数据标准体系建设，输出了数据分析平台和数据中心，并在此基础上开发了一系列数据报表和数据应用，对于经营决策起到了承上启下的作用。

4.4.4 数字化转型成效

通过业务中台和业务在线化，将原本各自为政的系统进行了整合，提高了集团主要业务流程的效率；数据中心的上线，改变了各业务方获取数据、使用数据的习惯，有效实现工作效率提升，赋能企业内部精细化管理与运营；用户数字化建设和运营帮助企业积淀了千万级的会员资产，拉近了品牌与顾客的距离。

4.5 顾客体验”数字化转型案例-中国老字号餐饮公司D

4.5.1 品牌背景

品牌自创立以来通过几代人的创业拼搏获得了长足发展，被国家工商总局认定为“驰名商标”。老字号的招牌以及传统正餐的理念为公司带来名誉和业绩的双丰收。

4.5.2 数字化转型需求

近年来，品牌与年轻顾客的消费认知形成了差距，未针对不同客群的消费特点对自身产品、服务进行针对性的改进，逐渐呈现出产品陈旧、创新不足、调整缓慢等问题；同时随着人工成本不断上升，逐渐出现招工难、运营成本高企等问题，造成业绩与口碑的下滑。

4.5.3 数字化转型举措

公司内部目前正在积极寻求转型，已展开十四五数字化规划，同时在供应链效率端与顾客体验段发力，阶段性取得了积极成果：

1. 供应链前端

在门店大规模采用机器人送餐，在后厨端引入大量洗碗机等智能机械化设备进一步降低日常运营成本、提升效率。同时不断持续优化，如：给送餐机器人的托盘上加上玻璃罩保证食品安全等。目前送餐机器人主要应用于北京门店，未来将进一步标准化并扩展至全国门店，以期带来提升。

2. 顾客体验改善与品牌强化

在解决高劳动人力成本的同时，营造智慧化、未来感的餐厅氛围，给消费者带来了良好的用餐体验。利用全息投影等光影技术，在北京闹市区打造旗舰光影餐厅，吸引大量消费者前来打卡。门店一层通过布景还原建店初期的老北京风格，让消费者感受Q品牌的品牌文化与故事，领略传统正餐的魅力。同时在二楼利用了光影技术，将画面投影到墙壁、餐桌上，营造美轮美奂的用餐氛围，让顾客能在用餐期间足不出户感受四季流转，带来视觉和味觉的双重享受。光影餐厅在讲好老北京故事，提供传统正餐服务、口味的同时，也打破了年轻消费者对于老字号的刻板印象。

4.5.4 数字化转型成效

企业自去年第三季度以来开始营收环比开始大幅增长，体验式、智慧式餐厅吸引大量客流，进一步提升了品牌形象。

5

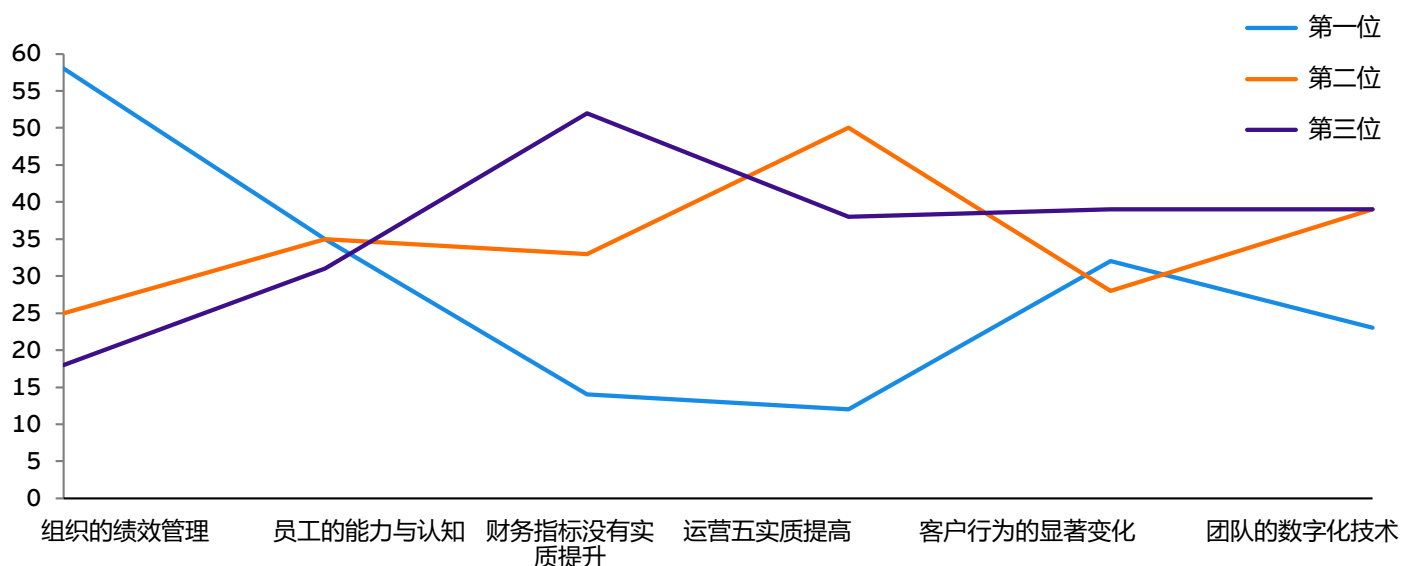
餐饮行业数字化成功要素及实施路径

5.1 餐饮行业数字化成功要素

成功的数字化转型由清晰的目标推动并不断迭代更新形成，制定具有未来前瞻性的数字化转型愿景与目标是迈向成功的第一步。在制定目标时，餐饮企业需要从四个层面进行评估：怎么样通过数字化精准获取客户期望；怎么样通过

数字化适应新的环境；怎么样通过数字化业务赋能；怎么样通过数字化增强服务和运营。在明晰了转型目标之后，需要对企业当前数字化应用的成熟度进行评估，识别出差距所在并罗列出关键成功要素。

图23：企业实施数字化最大的障碍（加权平均排序）

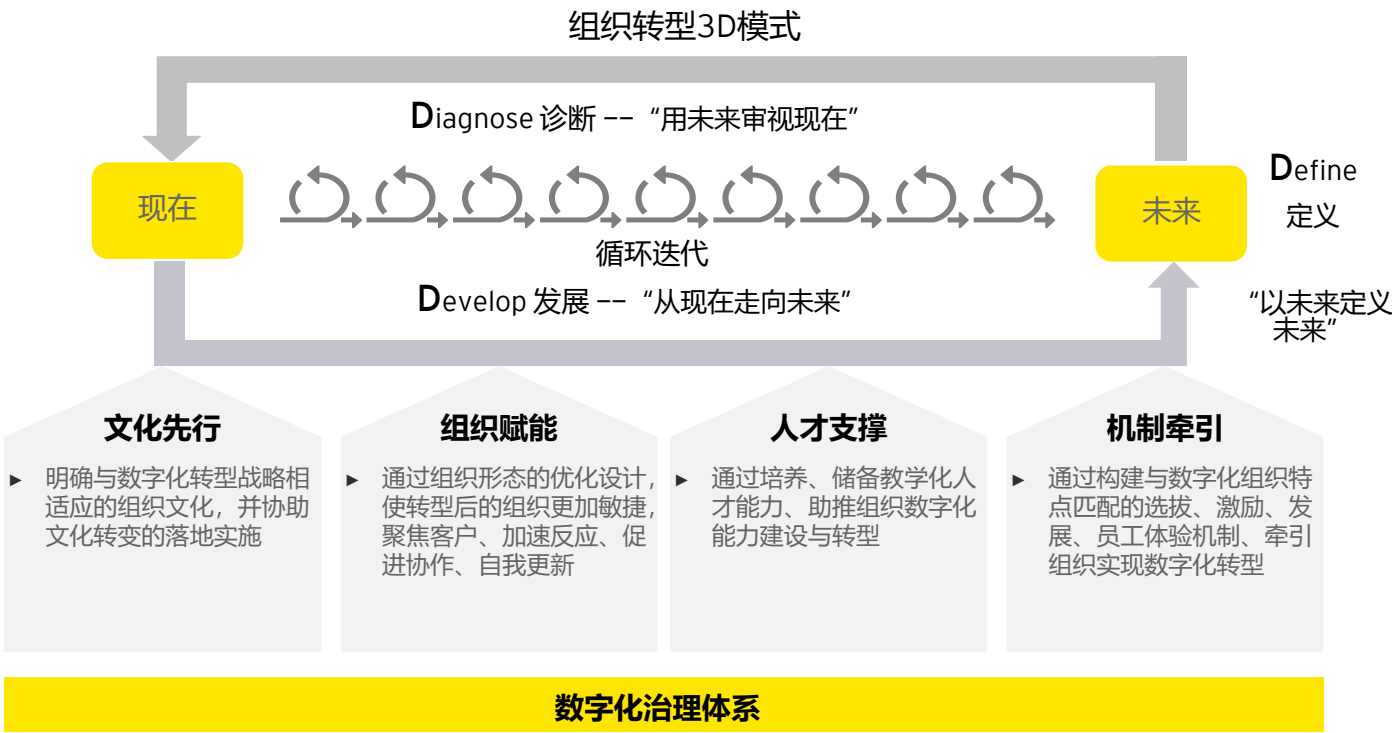


资料来源：CCFA 2020 年度中国连锁餐饮企业经营情况调查

根据CCFA最新调研结果，许多餐饮企业对于自身数字化应用成熟度都有了比较清晰的认知，他们在数字化转型的过程中最明显的阻碍为：组织的数字化文化与绩效管理不到位、员工对于数字化的认知与能力不足、客户行为与习惯的显著变化及团队的数字化能力跟不上。与此同时，大多数领先餐饮企业对于行业数字化成功的要素都有比较普遍的认知，主要体现在以下几方面：首先数字化是“CEO工程”，需要管理决策层对于公司组织架构及运营模式的转型充分支持；其次数字化需要企业所有员工对其有相应的认知来保证转型的顺利落地；再者数字化是一项长期工程，数据需要积累到一定程度才能发挥效应并体现在财务指标及运营效率的明显提升上；最后数字化不能盲目，需要与公司的战略、定位及软硬件相适配。结合调研结果及深入行业研究，我们得出了数字化转型的四大要素：

- ▶ **文化先行**：明确与数字化转型战略相适应的组织文化，并协助文化转变的落地实施
- ▶ **组织赋能**：通过组织形态的优化设计，使转型后的组织更加敏捷，聚焦客户、加速反应、促进协作、自我更新
- ▶ **人才支撑**：通过培养、储备教学化人才能力、助推组织数字化能力建设与转型
- ▶ **机制牵引**：通过构建与数字化组织特点匹配的选拔、激励、发展、员工体验机制、牵引组织实现数字化转型

图24：数字化治理体系



资料来源：案头研究、安永分析

5.2 餐饮行业数字化实施路径

在找到差距所在之后，餐饮企业就可以着手于梳理数字化转型举措，基于战略达成及业务价值实现对转型举措设定优先级，包括前文提到的前端“会员与引流”及后端“预测补货”等，之后再根据短期愿景设计短期的数字化路线图并建立具体实施的管控机制。

图25：实施路径



资料来源：安永分析

5.2.1 价值定义

数字化转型应作为企业整体核心战略的重要组成部分，并与核心战略进程高度一致；管理层在签署数字化转型项目之外更需将其作为企业最核心/最重要的战略之一，并确保在组织的各个层级都有与之相匹配的战略规划；设立明确的目标，定义价值创造

5.2.2 导入与起步

详细的实施日程表和高素质的数字化智囊团队将是数字化转型成功的关键，同时也需要为价值链上每个价值创造点制定明确的目标，并明确项目之间的从属/依存关系，其次需要为项目目标设置明确的KPI；配合数字化基础建设启动一系列“速赢”与“骨干”项目，作为数字化转型的亮点和突破口，以期在可控风险下获得较高的回报率。

5.2.3 加速与实践

完成基础数字化平台建设，在企业内设立独立的数字化部门，有效加快全新的工作方式与创新的流程在组织内部的传播，并有效提升测试与推广的效率，确保全组织都接收到新思想的感染；将数字化深植入企业的DNA，将已经成功的流程和特质与数字化部门引入的创新工作方式相结合。

5.2.4 优化与拓展

在完成数字平台的搭建之后，经过沉淀与经验的累积，适时对整个数字化战略再次评估，密切关注进一步发展能力的可能性，以更大的规模启动数字化工作，对各职能部门的项目进行适当的优先级排序。

总结

餐饮行业在过去多年中借力人口红利的快车道高速发展，随着人口红利消退，行业逐步从增量竞争转向存量竞争，连锁化餐饮“规模化”、“品牌化”的优势也逐渐在竞争格局中显现，未来连锁化趋势将进一步加强。

作为较为注重线下体验性的行业，餐饮业在疫情中受到了很大的冲击，“到家”模式正在不断蚕食“到店模式”市场份额。在此机遇与挑战并存之际，众多餐饮企业意识到了数字化转型的迫切需求，在寻求与第三方餐饮生态平台的合作的同时，也积极着手于内部管理及前端运营的数字化变革。然而总体而言，行业数字化转型尚处于起步阶段，大部分餐饮企业还在探索或者实践阶段。

为了成功实现数字化转型，餐饮企业需要从战略愿景出发，对当前状态下数字化应用的适配情况进行分析，找到潜在的数字化机会点后再确定具体的转型举措，最后通过不断达成短期目标来实现真正的数字化转型。未来餐饮企业的竞争不光是产品的竞争，更是前端场景的竞争、流量的竞争，是后端系统的竞争、供应链的竞争。

“向阳而生、数启增长”，餐饮企业在数字化的赋能下，定能平稳发展，成为拉动我国内需的重要引擎之一。

联系我们

郑铭驹

安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
大中华区零售与消费品行业主管合伙人
denis-mk.cheng@cn.ey.com

钱冰

安永博智隆（上海）企业咨询有限公司
大中华区零售与消费品行业战略与运营合伙人
bing.qian@parthenon.ey.com

关琛丽

安永博智隆（上海）企业咨询有限公司
大中华区零售与消费品行业战略与运营总监
cloris.guan@parthenon.ey.com

王昕源

安永博智隆（上海）企业咨询有限公司
大中华区零售与消费品行业战略与运营顾问
ting.yuan.wang@parthenon.ey.com

童学正

安永博智隆（上海）企业咨询有限公司
大中华区零售与消费品行业战略与运营顾问
xue.zheng.tong@parthenon.ey.com

王洪涛

中国连锁经营协会常务副秘书长
tony@ccfa.org.cn

孙工贺

中国连锁经营协会社区部主任
nicole@ccfa.org.cn

王汭姐

中国连锁经营协会社区部副主任
wangruida@ccfa.org.cn

程浩楠

中国连锁经营协会社区部副主任
chn@ccfa.org.cn



找报告，上“数据理河”

微信小程序、知识星球、www.bj-xinghe.com、微信群（18610100296）同步分享更新



找报告, 上“数据猩河”

微信小程序、知识星球、www.bj-xinghe.com、微信群 (18610100296) 同步分享更新

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

在数据及科技赋能下，安永的多元化团队通过鉴证服务，于150多个国家及地区构建信任，并协助企业成长、转型和运营。

在审计、咨询、法律、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2021 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03012399
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号
扫描二维码，获取最新资讯。



找报告，上“数据理河”

微信小程序、知识星球、www.bj-xinghe.com、微信群（18610100296）同步分享更新