

亿欧智库

研究报告

E O I N T E L L I G E N C E



2019餐饮供应链B2B服务行业研究报告

Research on B2B Catering Supply Chain 2019

亿欧智库 www.iyiou.com/intelligence

Copyright reserved to EO intelligence, October 2019

序言

INTRODUCTION

品牌化、规模化扩张，让餐饮企业的竞争从前端门店不断向后端供应转移，餐饮供应链行业从批发市场渠道开始变革，进行更精细化的运营和管理。市场上出现越来越多的供应链品牌如美菜、美团快驴、宋小菜等。

曾经的餐饮供应链主要聚焦在外部资源整合和食材流通，现在餐饮的供应链囊括了餐企内部整个运营流程，从单一系统向综合系统进行转变。当前的餐饮供应链经过一段时间的摸索借鉴，正从无序化走向有序化，整体水平取得一定提升。但面对食材品类多、产地分散所导致的供应链整合难度大，企业对供应链管理意识薄弱，门店分散，冷链物流普及率低等痛点，企业在争夺万亿餐饮供应链规模时依然存在极大的挑战。

本次报告从餐饮供应链B2B服务行业研究出发，多方面体现餐饮企业重视供应链管理的必要性，以及当前主流餐饮供应链品牌的商业模式。此外，就行业目前发展现状亿欧智库也做了相关趋势判断。

目录

CONTENTS

04 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

38 餐饮供应链B2B服务 未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

15 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

后记

餐饮行业愈加重视供应链管理

Attach importance to supply chain management

通过官方披露数据，以及亿欧智库长期对行业的观察与企业走访，得出餐饮行业及企业愈加重视供应链管理主要体现在几个方面：1) 客观约束条件：食品安全成为国家和消费者主要关注点；2) 企业经营环境：原材料成本占比重，企业规模化扩张，供应链管理是关键影响因素；3) 企业内部创新能力：现有餐企应对供应链管理的方式各有利弊，亟需改观；4) 技术牵引力：互联网、云计算大数据与物流技术的发展正推动餐饮行业供应链管理变革。



Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

餐饮企业愈加重视供应链管理

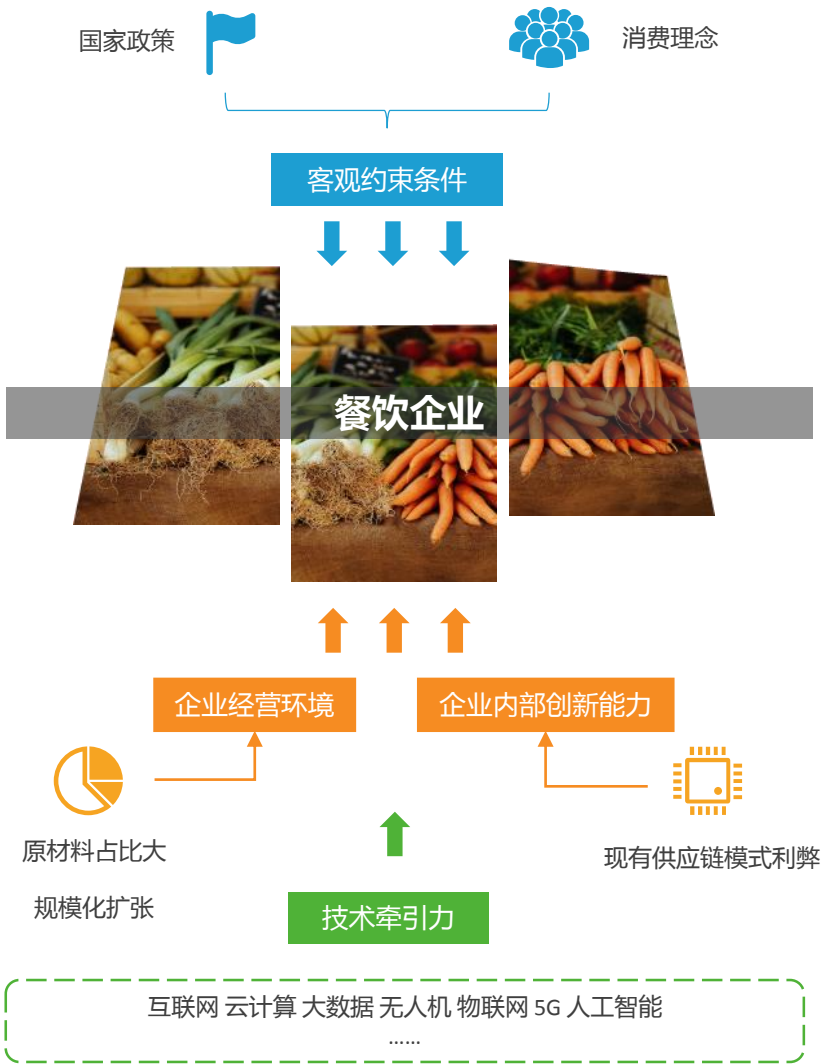
四个维度分析

不同维度让餐饮企业愈加重视供应链管理

2018年10月国务院将供应链定义为以提高质量和效率为目标，以整合资源为手段，实现产品设计和采购、生产、销售、服务等全过程高效协同的组织形态。

餐饮行业从业者对供应链管理意识薄弱，面对食品浪费、食品安全等问题并不能很好的解决。基于了解，亿欧智库认为餐饮企业重视供应链管理主要体现在以下四个方面：

亿欧智库：餐饮企业重视供应链管理的主要体现



Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

1.1 客观约束条件

- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

客观约束条件

政策加强对餐饮业的监管与监督

现行的《中华人民共和国农产品质量安全法》最初于2006年开始实行，2018年进行修正；2009年，《中华人民共和国食品安全法》在第十一届人民代表大会上通过，于2015年作出第一次修订，2018年底进行第二次修正，成为影响中国食品及餐饮行业发展的主要两大法律。

除此之外，随着中国餐饮行业的发展以及消费形态的变化，国家也接连出台相关法规回应，逐步加强对餐饮行业的监管与监督。

亿欧智库：中国食品及餐饮行业主要法规政策

发布单位	发布时间	法规 / 政策
国务院	2019年	《关于深化改革加强食品安全工作的意见》
国家食药监	2017年	《网络餐饮服务食品安全监督管理办法》
商务部	2016年	《全国电子商务物流发展专项规划（2016 - 2020年）》
国家食药监	2015年	《食品经营许可管理办法》
国家食药监	2015年	《食品生产许可管理办法》
商务部	2014年	《关于加快发展大众化餐饮的指导意见》
国务院	2012年	《国务院关于加强食品安全工作的规定》
卫生部部委	2010年	《餐饮服务食品安全管理办法》
国家食药监	2010年	《餐饮服务许可管理办法》
人大常委会	2009年	《中华人民共和国食品安全法》
人大常委会	2006年	《中华人民共和国农产品质量安全法》

信息来源：公开资料

从上图政策来看，被提及最多的是“食品安全”。在食材方面，国家规定生产户在生产过程中不得使用不合法的药剂，且食材使用量需在合理范围内，并且鼓励展开绿色有机种植与养殖计划，当地协会及相关单位需负起定期检查的责任。而餐饮企业在采购时，需留意食材是否药剂残留是否合规新鲜，加工场所（中央工厂或门店厨房）是否有合格资质，贩卖菜品的门店、器具、人员是否符合卫生规范等，由当地卫生相关单位负起检查责任。

随着餐饮企业纷纷爆出食安问题，政策及法律规范也不断修正趋于严格，高效且安全的供应链管理成为餐饮行业发展要点之一，为供应链服务企业制造良好的发展空间。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

1.1 客观约束条件

1.2 企业经营环境

1.3 企业内部创新能力

1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

2.1 产业链分析

2.2 运作和管理分析

2.3 主要商业模式

2.4 供应链平台衡量标准

2.5 行业发展现状

2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

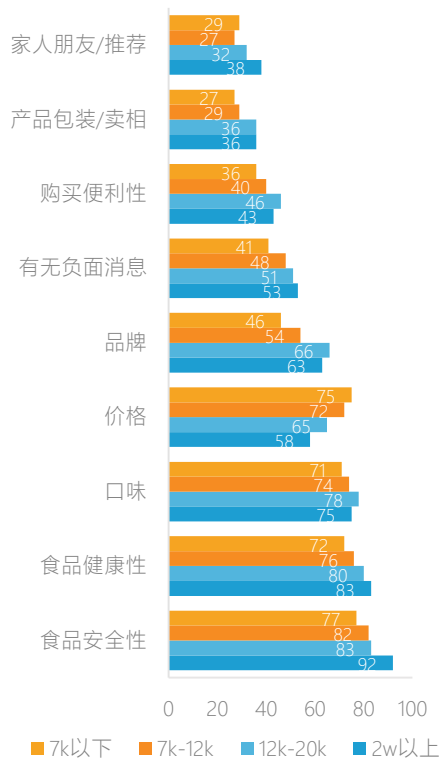
3.1 短期发展趋势

3.2 中长期发展趋势

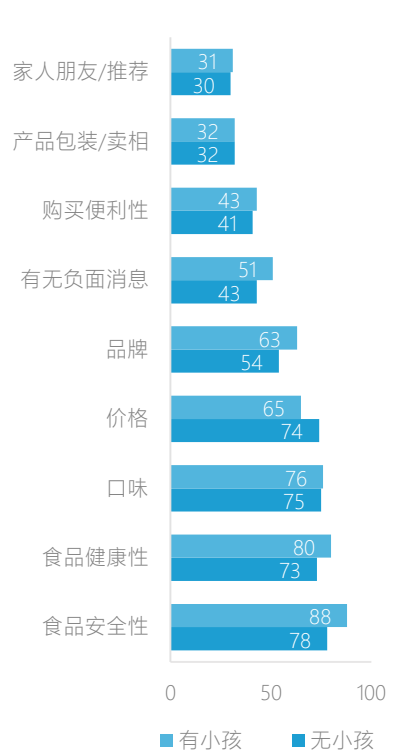
食品安全成消费者主要需求

食品安全性是消费者在选购食品/外出就餐时最重要考虑因素；同时，食品健康性也是消费者非常关注的一个因素；结合近三年数据来看，消费者对总体食品安全的关注度呈持续上升趋势。

选购食品考虑因素 (by 家庭月收入)



选购食品考虑因素 (by 有无小孩)



信息来源: Ipsos : 2015年食品安全报告

中国消费者协会于2018年发布了《品质认知与消费者调查报告》，在消费者调研中发现，品质与安全已成为消费者的重要考量因素。调研显示，因“不健康、安全性差”，餐饮外卖是消费者最不喜欢的消费类型。

可见，食品安全性及健康性在消费者心中的地位也变得愈发重要。在中国，味精、鸡精曾是许多中式菜肴中不可或缺的调料，近期消费者却出于健康因素开始避免食用，餐饮企业随之减少用量，部分品牌更以“不添加味精”作为宣传标语之一。近年来，不少连锁餐饮品牌因食品卫生不合格纷纷陷入舆论风波。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

1.1 客观约束条件

1.2 企业经营环境

1.3 企业内部创新能力

1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

2.1 产业链分析

2.2 运作和管理分析

2.3 主要商业模式

2.4 供应链平台衡量标准

2.5 行业发展现状

2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

3.1 短期发展趋势

3.2 中长期发展趋势

企业经营环境

餐企的关注点聚焦在供应链管理

鸡蛋不能放在同一个篮子里。这句谚语很好的形容了许多中国餐饮从业者对于供应链管理的态度。根据亿欧智库的访谈调研，餐饮从业者在进行供应链管理时，主要关注的重点分为三大方面：食材价格、食材质量、以及供货时效。



食材价格

- 对于低利润的餐饮行业而言，采买食材的成本成为经营者的关注的要点。
- 议价能力较强的大型餐饮企业食材成本比例平均占总成本的41.31%，对议价能力较弱的中小型餐饮企业而言，食材成本波动幅度较大。
- 大部分的餐饮从业者会在符合需求的食材中寻求较为优惠的价格。

- 一般食材包含了标品、菜品及冻品，其中菜品（即肉、蛋、菜等）为最难标准化的，每批食材不仅会因气候、土壤、运输环境等因素受影响，每个食材的外观、口感也都有所不同。
- 以大葱为例，制作北京烤鸭时，会需要外形较粗，口感催硬的大葱；制作宫保鸡丁时，需要口感较细软的大葱。
- 食材质量、品项是否符合需求也是餐饮从业者关注重点。



食材质量



供货时效



- 每日的营业额对于餐饮从业者而言都是值得争取的，若是仅有一日的损失，也会对整体营业额造成巨大的影响。
- 购买食材时，必须保证每天准时送达门店，并且在食材有质量问题或不达要求时做到及时换货及补货。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

1.1 客观约束条件

1.2 企业经营环境

1.3 企业内部创新能力

1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

2.1 产业链分析

2.2 运作和管理分析

2.3 主要商业模式

2.4 供应链平台衡量标准

2.5 行业发展现状

2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

3.1 短期发展趋势

3.2 中长期发展趋势

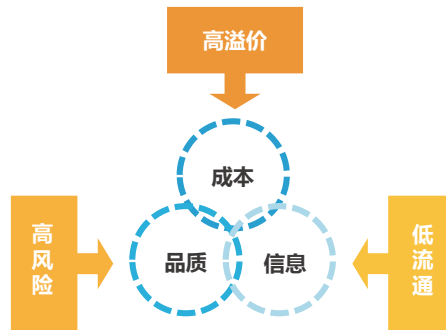
餐饮行业传统供应链产生的问题

除了竞争激烈以外，餐饮行业的特性也使得餐饮企业及门店的生存压力较大。餐饮行业具备了三高一低（高人力成本、高食材成本、高地租成本、低利润）特征，其中食材成本受外界因素影响的程度高，波动幅度也较大，高效的供应链管理从而成为餐饮企业稳定食材成本的关键，也影响着企业与门店的长期运营。

亿欧智库在梳理了餐饮行业的传统供应链后，发现行业供应链的上游端涵盖角色多，过程较为错综复杂。因此在餐饮行业中，食材的流通往往存在着效率低下的问题，进而导致了品质、成本及信息的高风险。

在品质层面，食材一般在运输过程中，会在不同的货车中交替运输。每台货车的车况不同，储存空间的大小、温度、整洁度都会影响到食材新鲜度。食材在换车的过程中的环境，也会对食材品质产生影响。

亿欧智库：餐饮行业传统供应链产生的问题



信息来源：亿欧智库

- 从成本层面来看，每一个批发商在贩售时，必定要在购得成本上加价，以应付自身的运营成本及保障自身盈利。在层层加价之下，尾端的餐饮企业及门店需要付出的食材成本往往较实际成本高。对于低毛利的餐饮行业而言，这样的现象并不利于餐饮企业及门店的长期发展。
- 从信息层面上来看，食材在不同的批发商间流通的过程中，信息诸如农残检验是否合格、批发商实际购买的价格等容易出现没有得到完整记录的情况。

信息流通效率低下所导致的问题，主要体现在食品安全及财务核算两大方面。若出现食品安全问题时食材无法溯源，食材可能已流向四面八方的餐饮企业，在无法收回的状况下直接进入消费者口中。

而财务核算的部分，因餐饮企业及门店购得食材时，所得到的价格往往已经过多层加价，企业难以对自身购得的食材真实成本进行财务佐证，这致使许多餐饮企业在规划上市时屡屡受挫。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

1.1 客观约束条件

1.2 企业经营环境

1.3 企业内部创新能力

1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

2.1 产业链分析

2.2 运作和管理分析

2.3 主要商业模式

2.4 供应链平台衡量标准

2.5 行业发展现状

2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

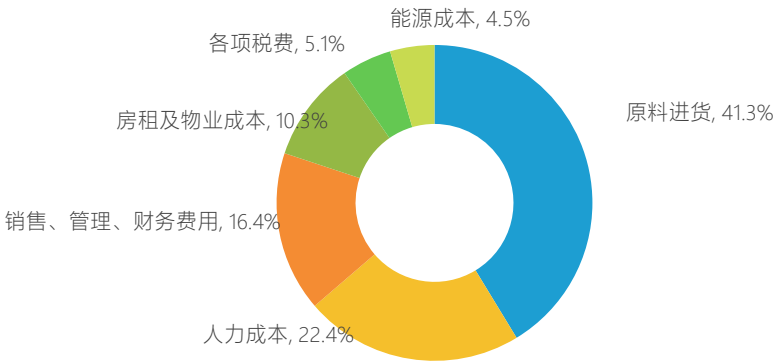
3.1 短期发展趋势

3.2 中长期发展趋势

原材料成本占比重，供应链管理起到决定性作用

中国饭店协会数据显示，中国餐饮企业平均在2018年的净利率为11.76%，下图为中国餐饮企业2018年平均各项成本的比例，其中原料进货占了总体的41.3%，其次则为人力成本，占比22.4%。

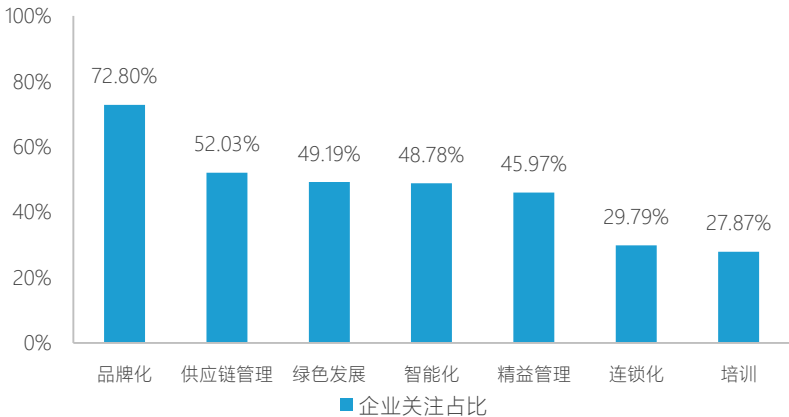
亿欧智库：中国餐饮企业平均各项成本比例



信息来源：中国饭店协会

中国饭店协会《2019中国餐饮业年度报告》的数据显示，关注品牌化发展的企业占比72.80%，其次则是供应链发展，占比52.03%，绿色发展占比49.19%。通过这组数据得出，餐饮企业对供应链管理的重视程度并不高，正好过半，多数品牌还是将关注点放在了品牌化方向，对精益管理、培训等认知度都很低。

亿欧智库：餐饮企业发展关注方向



数据来源：中国饭店协会

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

1.1 客观约束条件

1.2 企业经营环境

1.3 企业内部创新能力

1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

2.1 产业链分析

2.2 运作和管理分析

2.3 主要商业模式

2.4 供应链平台衡量标准

2.5 行业发展现状

2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

3.1 短期发展趋势

3.2 中长期发展趋势

餐饮企业规模化，供应链管理是扩张关键

在餐饮行业的“三高一低”特性下，如何在不牺牲品质，甚至是提升品质的情况下有效地降低原料成本，成为餐饮企业考量的重要因素，同时业务餐饮供应链B2B服务行业的发展机会。

除了成本的压力，经营者在企业的内部管理（组织人力资源管理、财务管理、供应链管理等）及门店运营（产品、消费者体验等）的能力也同样重要，随着餐饮企业逐步走向连锁化及规模化，餐饮供应链B2B服务企业能为行业从业者起到分忧解劳的效果。

当前，上市餐饮企业整体规模正持续扩大，而中大型企业处于高速扩张的阶段，平均营收增长率为12.6%，超过了中国餐饮行业的营收增长率。

亿欧智库选用餐饮企业在直营店数量及加盟店数量的变化来体现出行业平均连锁化程度。统计数据显示，2018年，平均一家餐饮企业的直营店数量为59.59家，较2017年多了13.01家；加盟店数量则为193.26家，较去年的数据增长了21.97家。

亿欧智库：餐饮企业平均连锁化程度

餐饮企业平均连锁化程度	均值（家）
直营店数量	59.59
直营店数量较2017年变动	13.01
加盟店数量	193.26
加盟店数量较2017年变动	21.97

信息来源：中国饭店协会、亿欧智库

食品工业化加速餐饮连锁化进程，餐饮企业规模化扩张，必然少不了供应链管理能力的保驾护航。与此同时，与餐饮行业唇齿相依的餐饮供应链B2B服务随着行业的发展，增长的空间不断扩大，如何有效解决餐饮企业的刚需以及痛点成为餐饮供应链B2B服务企业的发展契机及要点。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力**
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

企业内部创新能力

现有餐饮企业四大供应链管理模式的

中国的餐饮行业自改革开放后开始发展至今，在供应链管理上各家自成体系，每个品牌皆有一套运行较为成熟的模式，亿欧智库经过大量企业调研及行业访谈后，将餐饮企业的供应链管理划分为四大类型。



中央控管模式

中央控管模式多见于连锁快餐店。主要由品牌的中央工厂负责食材采购，在进行清洗、切割、粗加工、冷冻、或是真空处理后，以完成品及半成品的形式运输至各大门店，门店在出餐前再做简单的加工即可。



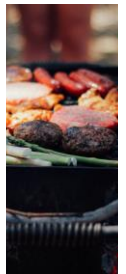
多元体系模式

多家企业（供应商）组成一个餐饮企业的供应链管理体系；核心产品一般由企业指定的固定供应商提供。



第三方服务模式

餐饮企业直接聘用或是成立供应链管理企业，专门为自己的品牌提供供应链管理的服务。



单店管理模式

单店管理模式常见于小型餐饮门店，指的是由门店的经营者或是厨师长、采购人员负责所有采购事务，一般自行去批发市场采购或与地方批发商合作。



Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

1.1 客观约束条件

1.2 企业经营环境

1.3 企业内部创新能力

1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

2.1 产业链分析

2.2 运作和管理分析

2.3 主要商业模式

2.4 供应链平台衡量标准

2.5 行业发展现状

2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

3.1 短期发展趋势

3.2 中长期发展趋势

亿欧智库根据供应链管理的负责人、流程标准化程度、食材标准化程度及人力的依赖程度，整理出四大供应链管理模式的特性。

亿欧智库：现有餐饮企业供应链管理模式的整理

模式	负责人	流程标准化程度	食材标准化程度	人力依赖程度
中央控管	中央工厂	高	高	高
多元体系	企业采购	中~高	中~高	高
第三方服务	第三方管理团队	高	中	高
单店控管	门店负责人	中	低~中	高

信息来源：亿欧智库

根据商业模式的不同，每家餐饮企业皆有其适用的模式。然而没有一个模式是两全其美的，即便能够在流程上进行高度的标准化，其中仍包含了许多无法被标化的不稳定因素，使得餐饮企业在管理其供应链时，必须形成一个熟练的运行模式以因应每日的忙碌运营。

只要所选择的模式运行顺畅得宜，能够有效支撑门店运营，这个模式就不会轻易进行变更。由于行业利润率低，即便是一天的供应链错乱都将导致试错成本过高，大幅影响当月盈利。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力

1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

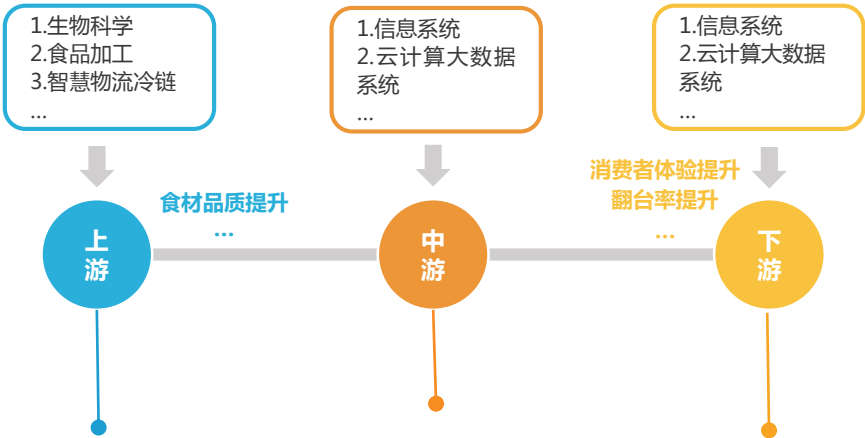
- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

技术牵引力

互联网、云计算大数据与物流技术的发展协助改革

移动互联网、信息系统、云计算大数据系统、物流、食品加工、甚至是人工智能、无人机等技术的成熟与应用，使得餐饮行业从上游到下游的管理，带来了技术改变，同时对于供应链管理也提供了一定的技术支撑。

亿欧智库：技术赋能餐饮企业供应链管理



上游端的改革：
养殖过程提效降本

在农产品养殖的时候，人工智能、生物科学等相关技术，协助生产户在生产过程中可更好的观测、追踪生长状况；使用更少的化学药剂达到更高产的效果；更好的抵御病虫害；甚至是农产品产地、批次等信息都能被更详细的追踪与记录。

食品加工技术与智慧物流、冷链技术的普及，也让食材在一定成本下实现高效流通的同时能够维持新鲜度，品质得到了提升。

中游端的改革：运营
走向数据化与体系化

餐饮企业开始广泛使用ERP系统及CRM系统，在内部管理以及消费者维护上都能较以往高效。由于运营餐厅牵涉到的层面及资源广泛，信息系统使得传统餐饮行业的管理走向体系化，也有助资金借贷的信用支持。

下游端的改革：
优化消费体验，扩大门店影响圈

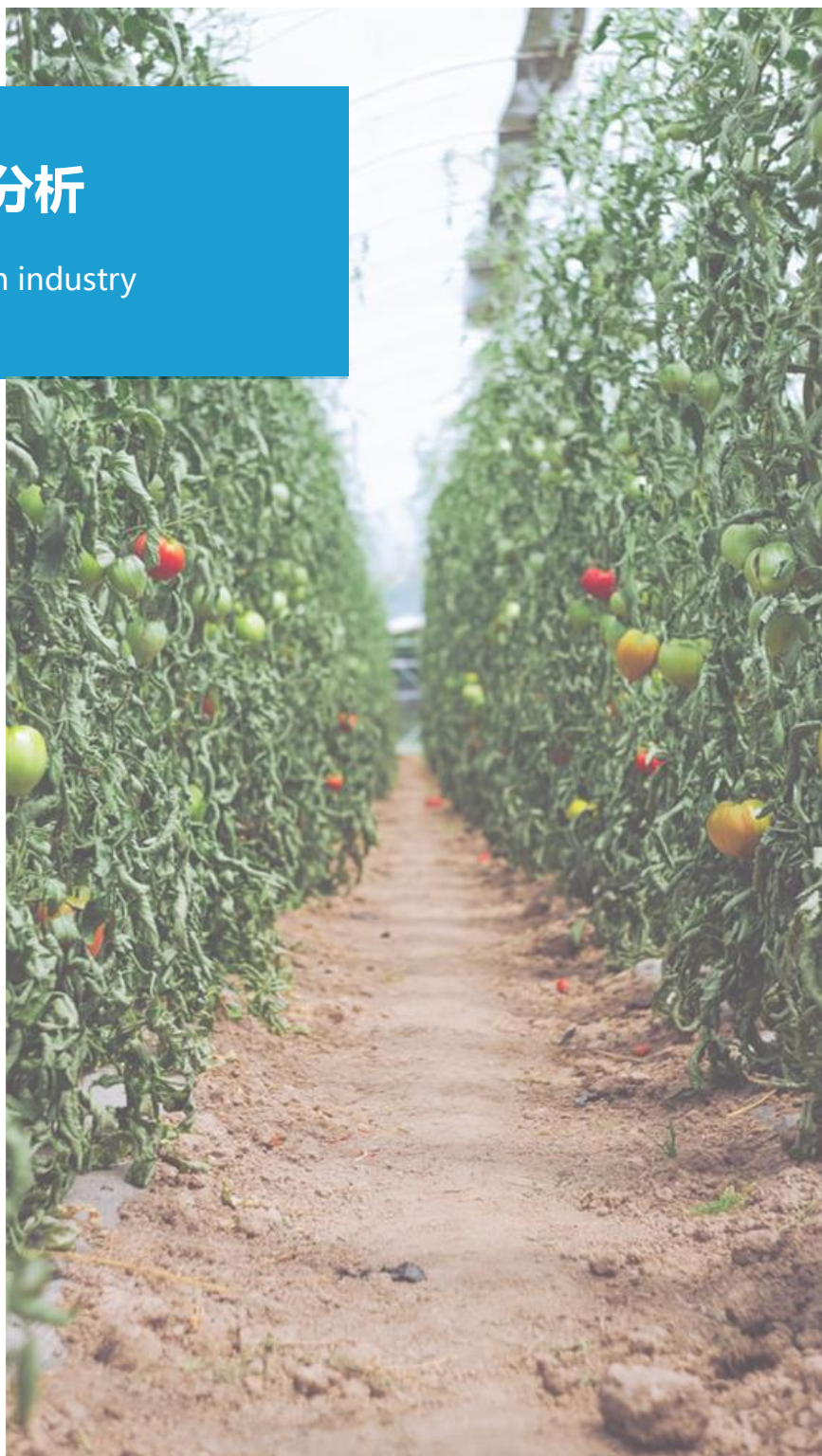
以往，餐饮门店要触及消费者需依靠消费者亲自到店或是自主运营外卖，然而信息化平台的加入改变了下游端的原有运行模式。信息化平台提供了线上浏览门店信息、订座、点餐、外卖等功能，消费者能够触及门店的机会增加，门店运营各项指标得到提升，消费者体验优化，进而拉高翻台率。

餐饮供应链发展综合分析

Across the Catering Supply Chain industry

餐饮企业对供应链管理从下游逐渐向上游转移，同时资本投资风向也靠近餐饮供应链管理。

近年投入餐饮供应链B2B服务的企业增多，然而行业仍在发展早期阶段，尚未出现真正能够垄断市场的头部企业，大多企业仍处于不断试、努力在成本投入及盈利间取得平衡的阶段。



Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

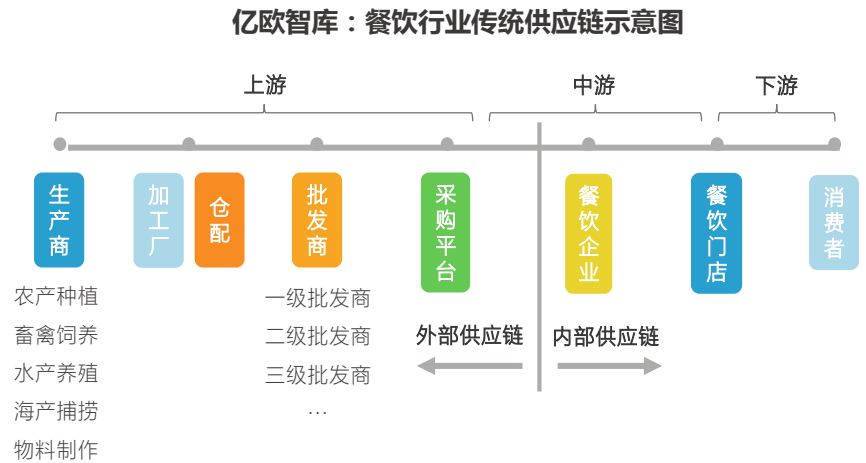
- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

餐饮供应链发展综合分析

产业链分析

上游、中游、下游

B2B服务贯穿于餐饮行业的整条供应链。下图为亿欧智库经梳理、简化后所绘制出的餐饮行业供应链示意图。



信息来源：亿欧智库

- 上游的食材生产及运送环节中，餐饮供应链主要参与了蔬果种植、家畜家禽饲养、水产养殖、海产捕捞或是物料制作后的批发、贩卖与运输过程；
- 中游的餐饮企业及门店运营管理环节，餐饮供应链主要在企业及门店的财务核算、人力资源管理、企业与门店管理、品牌营销等方面提供服务；
- 下游的部分主要是包含了触及消费者的相关业务服务，为消费者和餐饮门店搭建起桥梁，使得互动更为便利。目前的餐饮供应链服务涵盖了消费者线上订座、外卖送餐、到店扫码点餐买单等。

餐饮供应链服务主要得益于互联网、大数据、云计算等技术的发展，通过技术对传统的供应链流程不断进行变革，使得供应链中角色与角色之间，各式信息、资源的流通更为高效。

供应链重心从中下游往上游转移

餐饮行业的供应链第一次变革是在2010年。前期供应链主要聚焦于餐饮行业中的供应链中游与下游端，也就是从餐饮企业、餐饮门店至消费者的过程，而专注于此部分业务的SaaS服务近几年也取得了一定的行业影响力。

亿欧智库整理了餐饮供应链B2B服务行业的变革历程，以各家企业的成立年份以及其主要业务在餐饮行业供应链的覆盖区域为划分维度。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

亿欧智库：餐饮供应链B2B企业成立时间与模式分布（部分）



信息来源：亿欧智库

- 2005-2010年，主要围绕在供应链的中游及下游，对餐饮企业及门店提供运营服务是趋势主流；
- 2011-2015年，供应链服务依然集中在中游及下游，上游供应链服务企业稍微增多，但主要趋势逐渐下沉至对供应链下游的服务；
- 2015-至今，针对供应链上游提供服务的企业开始快速发展，主要是服务涉及如何使餐饮企业及门店获得品质更优，价格更透明实惠的粮米、生鲜食材、冻品、半成品等原材料。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析**
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

运作和管理分析

供应链牵涉资源复杂，服务场景多样

餐饮供应链服务的运转流程主要集中在餐饮行业供应链的上游端及中游端，意即其牵涉到的角色包含了生产户、加工厂、仓储、各级批发商以及餐饮企业的采购负责人。一般在供应链运转流程中包含了四大流的流通：商流、物流、信息流及资金流。

商流 Product Flow

指的是在供应链中实体物资的流动，物资从供给方流向需求方，通常以买卖、等价交换的形式进行。在餐饮行业的供应链中，商流一般可简单分为标品（米、粮、油）、菜品（肉、蛋、菜）、冻品（海鲜、半成品）及调料等食材的流通。

物流 Logistics

指的是物资从供给方流向需求方的物理移动，包含了运输、保管、配送、包装、装卸、流通及物流信息处理等活动。在餐饮行业的供应链中，物流一般聚焦在运送食材的过程。

信息流 Information Flow

广义定义为采取各式渠道及方式来收集、传递、处理、储存、检索信息的过程。针对餐饮行业的供应链而言，通常是指食材的品项、价格、产地、外观、养殖方式、生产时间周期等信息的收集、处理及传递过程。

资金流 Fund Flow

资金流是当需求方确认要购买物资后，将自己的资金转到供给方以获取物资的过程。对于餐饮行业的供应链来说，资金流一般是指各角色（批发商、通路商、餐饮企业采购等）在交易食材时的付款和结算。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析**
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

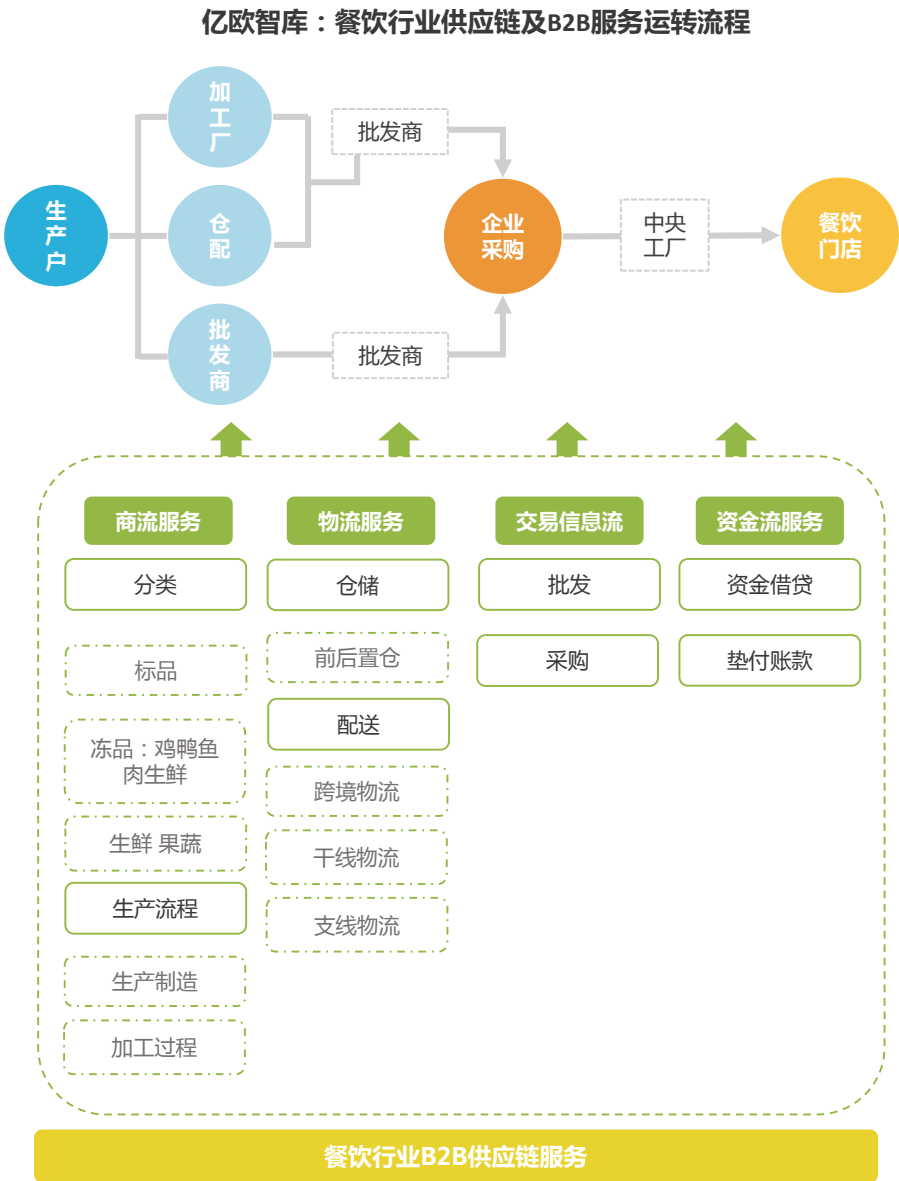
Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

餐饮行业供应链及B2B服务运转流程

商流服务主要涵盖了食材的生产、加工、批发及采购流程；物流服务则主要提供了食材的运输与仓储功能；信息流多以网站、软件及平台记录、展示食材的信息，将之传递给采购方；资金流服务大多提供采买食材过程中的菜款垫付及贷款。

下方为亿欧智库梳理的流程图，其中标出了餐饮行业供应链的主要角色和运行流程以及B2B服务企业在其中所提供的支持。



Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

亿欧智库：餐饮行业供应链服务平台企业图谱(部分)



信息来源：亿欧餐饮频道

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式**
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

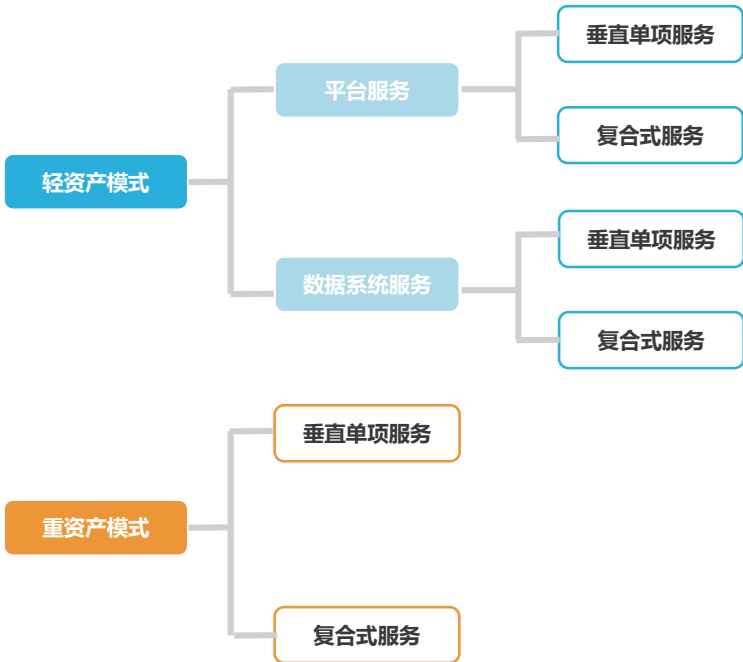
主要商业模式

轻资产 重资产模式

近年投入餐饮供应链B2B服务的企业增多，然而行业仍在发展早期阶段，故尚未出现真正能够垄断市场的头部企业，大多企业仍处于不断试错、努力在成本投入及盈利间取得平衡的阶段。

亿欧智库在经过梳理目前的企业后，**将目前的企业商业模式分为轻资产模式及重资产模式两大类**。轻资产模式指的是以平台赋能为主，提供信息流通或数据型服务；重资产模式则是在固定资产有所投入，参与餐饮各个环节的商业模式。在两种模式下，又再分别包括垂直单项服务及复合式服务。

亿欧智库：餐饮供应链B2B服务企业-商业模式分解



信息来源：亿欧智库

• 轻资产模式-平台服务

以网站、软件及应用程序的搭建为主要发力点，主要提供了信息的流通渠道，单项服务多集中在搭建生鲜食材交易平台上。复合式服务则会提供多种信息媒合服务，例如物流服务信息、贷款信息等，餐饮企业或门店的采购负责人可自行搜寻、选择符合需求的资源。

• 轻资产模式-数据系统服务

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式**
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

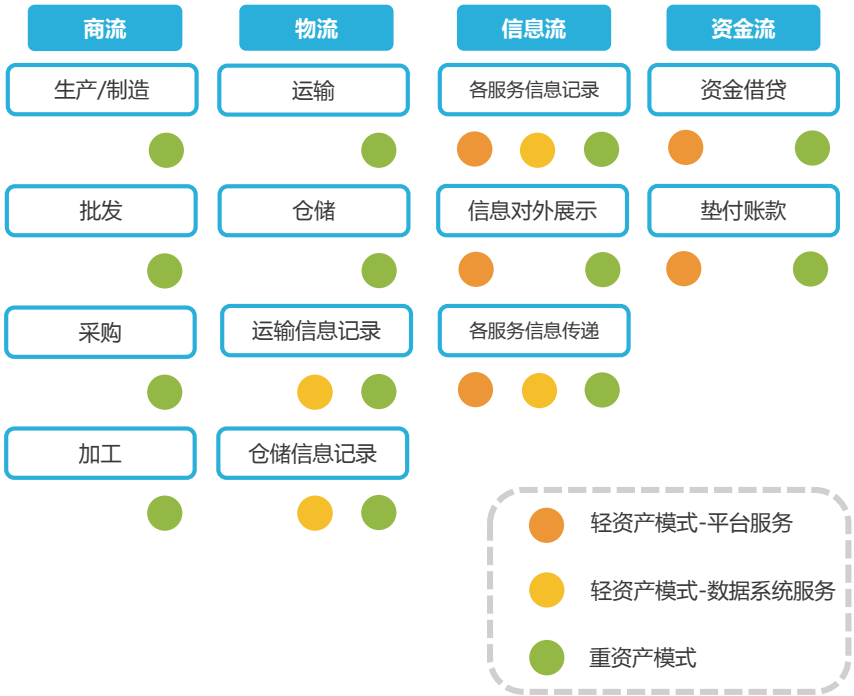
数据系统服务种类繁多，一般是针对餐饮企业及门店开发，以数据后台管理系统来协助供应链管理，单项服务包含了食材进货存货管理系统、物流信息记录系统、物流进度管理系统、物流温控管理系统、资金贷款系统等，而复合式服务则为包含两种或以上的单项服务所构成。

• 重资产模式

重资产模式相较于轻资产模式而言，最大的差别即是在于固定资产的投入。此处所指的固定资产包含了生产源头（如：农地、畜牧舍、鱼池、甚至是捕鱼船等）、土地、厂房、仓储、温控设备、运输车辆等，需比搭建平台及数据系统的轻资产模式投入更多的资金。

单项服务包含了食材的生产及提供、食材的仓储及管理、食材的运输、资金借贷等，而复合式服务则包含了多种单项服务。

亿欧智库：餐饮供应链B2B商业模式覆盖业务板块



信息来源：亿欧智库

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

轻资产模式成本低获客难，重资产模式需等待长期收益

亿欧智库：以上各模式优劣势对比

模式	前期运营投入成本	中后期运营投入成本	获客成本	用户忠诚度
轻资产模式-平台服务	低~中	低~中	偏高	偏低
轻资产模式-数据管理系统	低~中	偏低	偏高	偏低
重资产模式	偏高	偏高	偏高	低~中

信息来源：亿欧智库

优势

劣势



营收来源自平台在提供的信息流动、对接及运营服务时所获取的“媒合费”，投入成本较低；

获客成本较高，前期推广及补贴花销较多；花费较大成本在用户信息仲裁上；



企业主要营收来源自贩卖系统，设计系统上需投入的成本较低；资产上与第三方企业进行合作，更易满足行业需求；

对于是否使用、如何使用供应链数据管理系统，在餐饮行业的从业者中情形各异；前期沟通成本较高；



服务层面较为全面，垂直单项服务深度打造；通过资产与数据系统的结合，更好地服务行业；

固定资产的建立投入成本较高；后期服务需达到快速因应，需投入更高精力；

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

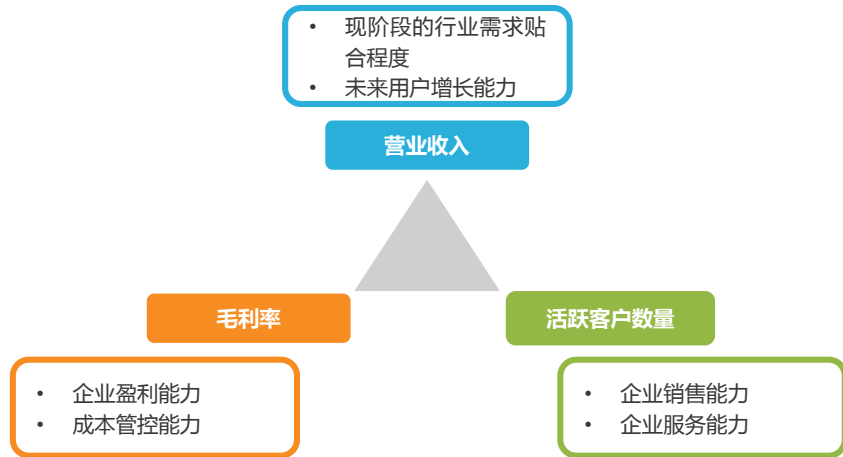
供应链平台衡量标准

企业运营数据+四大流

要衡量一家餐饮供应链B2B服务企业的运营，可以从几个关键数据来做分解。亿欧智库通过调研数家供应链品牌与餐饮企业及门店采购人员，梳理出下列的企业关键衡量维度。

① 企业运营数据

亿欧智库：企业基础运营衡量维度及体现关键能力



信息来源：亿欧智库

- **营业收入**：营业收入为企业在销售食材、半成品以及提供劳务服务等日常经营业务中产生的经济利益，可分为主营业务收入及其他业务收入。
从营业收入可以看出企业业务是否足够贴合市场需求，对于餐饮供应链B2B服务企业而言，在行业发展的初期阶段，如何抓准需求端用户的需求是未来增长的关键。
- **毛利率**：为体现企业盈利能力的重要指标之一，代表着每一元的销售收入减去销售成本后，企业能够运用的其他费用及盈利空间。
从毛利率可以看出企业的盈利能力及成本管控能力，对于餐饮供应链B2B服务企业而言，成本管控能力更是其中最为重要的运营指标之一。
- **活跃客户数量**：活跃客户数量的计算需以企业服务的餐饮门店数为单位来看，较能够体现出企业的销售能力，以及其提供的服务是否符合需求端用户的痛点。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

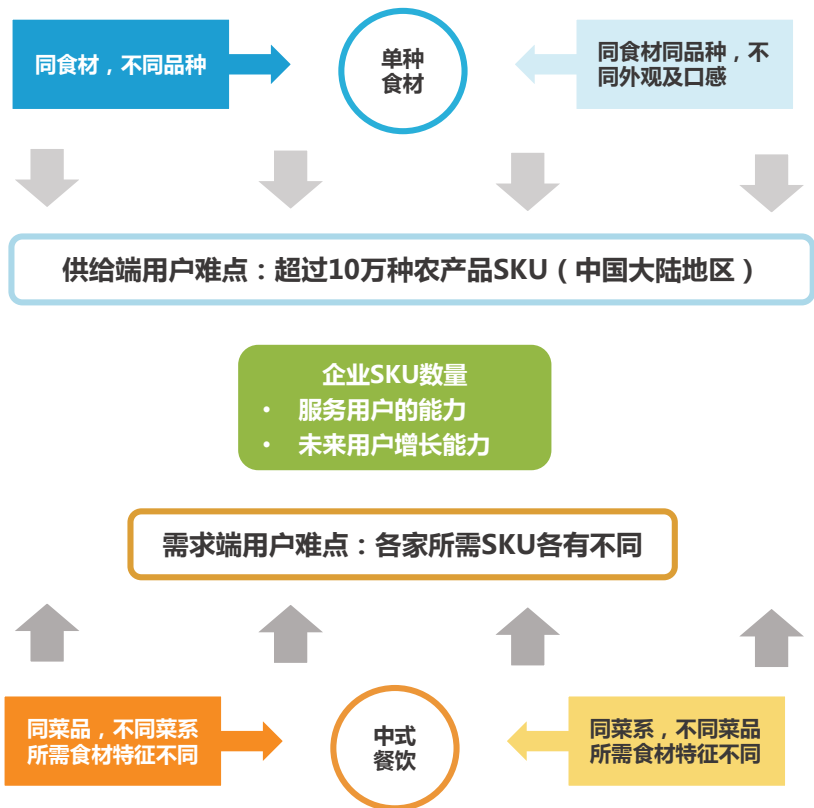
② 商流

现今许多餐饮供应链B2B服务企业宣称自己为“全品类平台”，但其实最为关键的要点，是看其各项食材所覆盖的SKU是否足够全面，才能较好地衡量企业的服务能力。

- **库存量单位**：英文简称为SKU（Stock Keeping Unit），为货品统一编号的简称，每一种产品均有一个对应的编号。单品的不同样式、款式、品项等皆会有不同的SKU。

中国农产品SKU约10万种，单样食材会因产地环境、养殖方式等的不同而变化。举例而言，甘蓝可分为水果甘蓝、羽衣甘蓝、孢子甘蓝等；大葱可分为直径较粗及较细的，口感较脆或较软的，口味较甜或较辛辣的等；五花肉有肥肉较多的或肥肉较少的……，不同菜系、菜谱需要的食材特征都不同，故企业能够提供足够全面的SKU，是未来在市场竞争的关键。

亿欧智库：行业难点及企业商流关键能力



Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准**
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

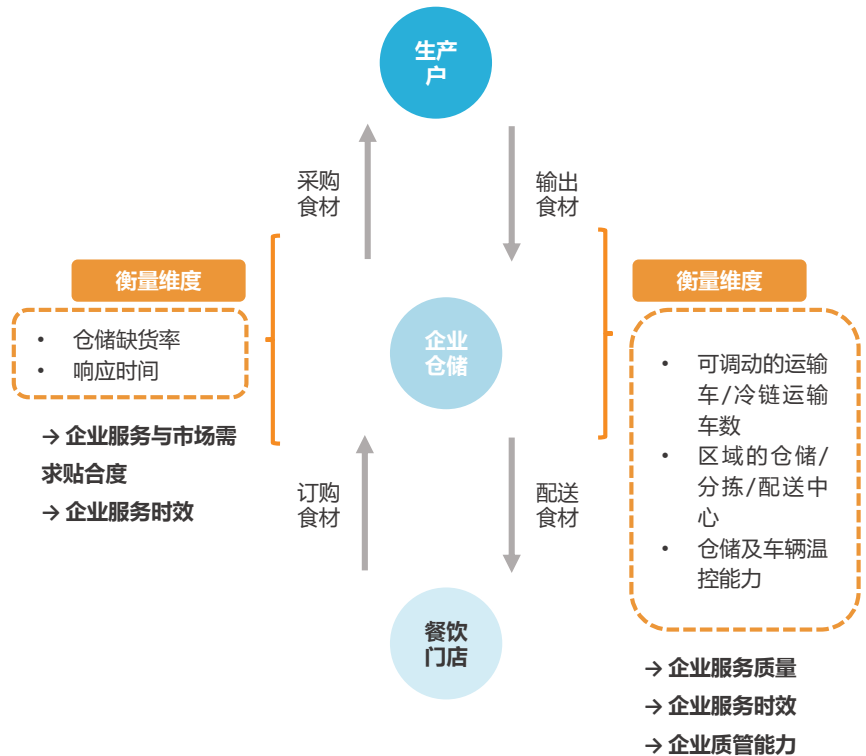
Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

③ 物流

大部分企业在冷链运输车领域的投入还有很大的提升空间。食材中的蔬菜、调料及标品（米、粮、油）以一般运输车运输为主，冻品及肉蛋才会使用冷链运输车。中国蔬菜的损耗率目前为30%，对比日本的损耗率仅为5%，若是通过冷链运输能大幅降低该数据，降低食材成本，提高供给端用户的盈利空间，使行业形成正向盈利的循环。

亿欧智库：企业物流衡量维度及体现关键能力



信息来源：亿欧智库

亿欧智库总结了衡量物流能力的五个维度，及其发展现状：

- 仓储缺货率：**行业内餐饮供应链B2B服务企业的缺货率普遍在10%以上，而对于分秒必争的餐饮门店而言，服务企业理想的缺货率应保持在10%以下，目前行业尚无法很好地服务餐饮门店。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

- **响应时间**：行业内的响应时间普遍落在10-12小时，对于餐饮企业及门店而言，一旦超过12小时，即视为企业不具备实现快速、便捷的服务能力。
- **区域的仓储/分拣/配送中心密度**：一般以城市、县城为单位视为一个区域，一个区域平均部署1至2个（1对1居多）中央仓储空间，这个空间往往身兼了储存食材、分拣食材至运输车辆的职责。区域的中央仓储密度越高，服务的区域越广，时效越快，食材在运输过程中的损耗越低。
- **可调动的运输车/冷链运输车数**：行业内企业的运输车辆分为外包及自有车辆两种形式，车辆数量依据各个地区的经营能力而不同。其中，许多企业并不配有冷链车，只有普通的运输车辆，以保温隔板、箱子等进行简易保温。
- **仓储及车辆温控能力**：一般衡量温控能力的方式以企业的温度段数、温度监测方式来评断。餐饮供应链B2B服务企业的仓储温度段数一般为三段式，包含常温库、恒温保鲜库（10℃~20℃）和冻库（-18℃~-25℃），部分企业会分为四段式，比三段式多了冷藏库（0℃~5℃）。

亿欧智库：企业物流衡量维度解析



信息来源：亿欧智库

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

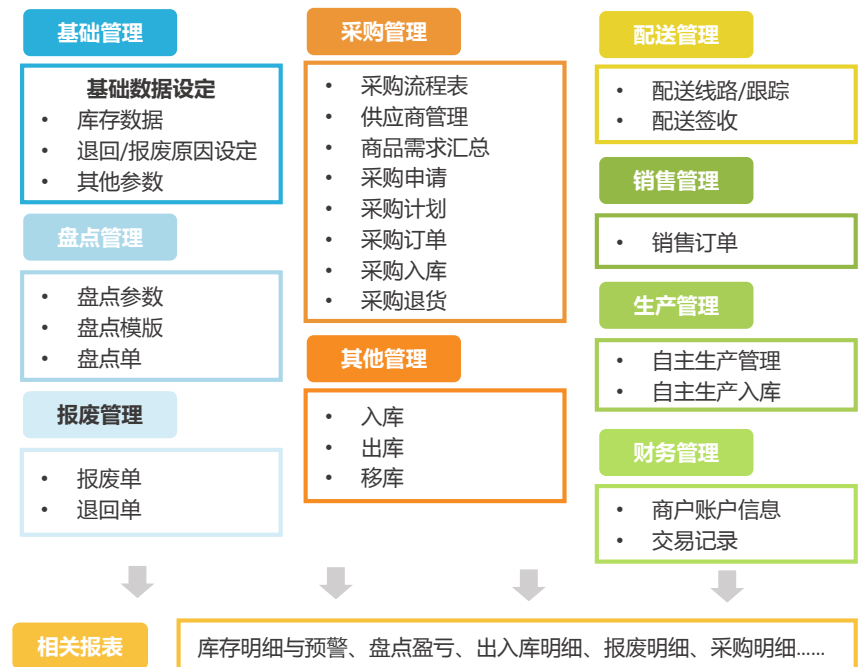
Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

④ 信息流&资金流

- **内部及需求端用户管控系统**：管控系统代表着企业管控其食材流通的能力，一个好系统的基本要求是在供给端用户及需求端用户双端皆做出详细记录。也就是说，需对所有食材的信息（含产地、生产日期、批次、物流路线、物流温度、购买客户记录等）进行详细记录及分类，且需达到可对单一食材进行快速溯源的能力。精细化系统可根据客户购买的记录进行生产管理，通过需求端用户的用量反推至生产地，事先规划未来产量，有效减少产量过盛导致的浪费或是产量过少产生的边际成本。
一般餐饮供应链B2B服务企业皆有开发此类系统，然而仅有极少部分企业能用友快速溯源的能力，也因现今需求端用户数据累积的不足，尚无法实际做到精准预测产量。
未来若是需求端用户数据累积达到一定数量，可与资金流服务进行搭配，可更好地评估需求端用户的经营能力及还款能力。现今由于大多需求端用户的经营数据集中于美团、阿里巴巴等大型平台上，餐饮供应链B2B服务企业未来是否能达到将数据系统与资金流服务进行结合，仍需根据自身数据的积累，或是大型平台是否打通数据的流通。

亿欧智库：需求端用户数据系统所需维度拆解



Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

行业企业关键衡量对比

国内外差距较大，供应链程度弱

下方表格列举了行业中龙头企业的数个关键衡量维度数据，包含了来自美国的Sysco、US Foods Holding Corp.、Performance Food Group，以及中国大陆目前的行业头部企业美菜及蜀海供应链。值得注意的是，由于国内目前处于行业早期，普遍数据较为不透明，亿欧智库系依照企业公开资料以及行业调研得出数据。

从数据中可以发现，Sysco、US Foods Holding Corp.、Performance Food Group的SKU数均在十万以上的级别，而蜀海供应链的SKU数仅达到了0.8万（中国光农产品即有10万以上的SKU），目前国内企业仍有很大的发展空间。在配送中心的数量上，也可看出国内铺点仍有所不足。

亿欧智库：行业代表企业关键衡量维度数据

企业名称	2018年 营业收入规模	服务 餐饮门店数	SKU数	配送中心 数量	毛利率
Sysco	\$129.8亿	50万	40万	330	20.0%
US Foods Holding Corp.	\$60亿	25万	40万	75	18.2%
Performance Food Group	\$36.7亿	15万	15万	75	16.8%
美菜	¥100亿	100万	0.1万	/	/
蜀海供应链	¥36亿	0.2万	0.8万	11	/

信息来源：行业访谈、亿欧餐饮、亿欧智库

而从被服务门店的视角去看这些数据的话，经亿欧智库计算，蜀海供应链每服务一家门店，该门店所创造效益是非常高的，而美菜则偏“以量取胜”，尽管营业收入规模较大，但单门店所创造的效益较小。美国三大巨头（Sysco、US Foods Holding Corp.、Performance Food Group）单门店所创造的价值数较为接近，一年均为两万美元以上，并无太大落差。

在所分配的资源上，亿欧智库以单门店平均可分得的配送中心数量为例子进行计算。蜀海供应链所服务的每家门店平均能分到0.0055个配送中心，而美国企业龙头Sysco服务的门店平均能分到0.0007个配送中心。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

亿欧智库分析认为，由于蜀海供应链所服务的门店以连锁餐饮、学校、医院等为主，区域较为集中（以北京为主），故单门店所创造的价值以及分配到的资源较高，该地域上有一定的市占率；而美菜所服务的门店多为体量较小、偏分散型的餐饮门店，遍布中国大陆地区（因以类加盟制的城市合伙人制度在中国大陆范围内扩点）故单店能创造的价值较低。

亿欧智库：服务门店所创造的效益及可分得的资源

企业名称	门店平均贡献年收入	门店与配送中心比例
Sysco	\$25,960	0.007%
US Foods Holding Corp.	\$24,000	0.003%
Performance Food Group	\$24,466.7	0.005%
美菜	¥10,000（约\$1404.7）	/
蜀海供应链	¥1,800,000（约\$252,844）	0.055%

信息来源：行业访谈、企业公开资料、亿欧智库

另外，从数据中可以观察到，美国的三大巨头企业单门店平均贡献的年收入以及可分得的资源数据都较为接近。经过对美国行业发展脉络的梳理后，亿欧智库认为，这是因为美国在餐饮供应链B2B服务行业发展上已进入了成熟阶段，餐饮行业发展成熟，企业的客户分布较稳定，单门店对于产品订购的需求（包括质、量、频次等）也较一致。市占率成为行业企业较为重要的发展要素。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

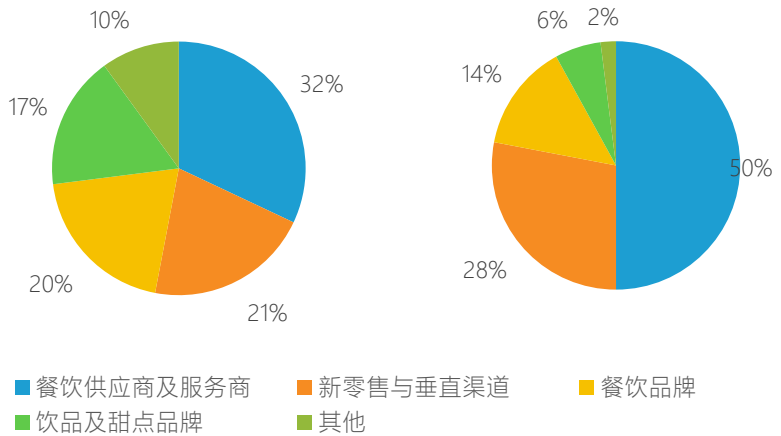
- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

行业发展现状

产业窗口期已开启，资本助力餐饮供应链加速发展

从整体投融资数据来看，2014年至2018年，餐饮行业的投融资相关数据统计中，在餐饮品牌、饮料及甜点品牌、新零售与垂直电商以及餐饮供应链及服务商四大分类里，餐饮供应链及服务商的投融资事件占比为32%，投融资金额则占49.9%。

亿欧智库：2014 - 2018年餐饮行业投融资次数及金额占比



数据来源：餐饮投融资界数据，左图为次数，右图为金额

资本的助力使得餐饮供应链服务企业能够投入更多研发费用。由于餐饮行业供应链的特性（许多食材保存成本较高，供应链流程中的角色较多，食材流通的过程复杂，信息记录不完善等），新科技、新技术能够更好地打通供应链角色与角色之间的关系，并且对整个行业的供应链作出有效的提升。

根据亿欧餐饮提供的2019年1-7月餐饮行业融资汇总数据来看，餐饮供应链和餐饮服务融资数量占比26%。在To B领域，据亿欧智库不完全统计，供应链和餐饮服务行业12家企业得到融资。多数餐饮供应链获得大额融资，如信良记3亿元B轮融资，晶链通亿级人民币融资等。

亿欧智库认为，供应链企业出现巨头企业的概率远高于餐饮前台，受困于中国人的口味偏好等因素，前端出现巨头的概率是低的，然而产业互联网的兴起使得供应链端可能得到巨大的改变。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

亿欧智库：2019上半年餐饮供应链服务主要投融资事件（部分）

企业/品牌名称	融资时间	融资轮次	融资金额
美餐	2019-08-20	战略投资	数亿人民币
信良记	2019-07-20	B轮	3亿人民币
中粮肉食	2019-07-16	战略投资	未披露金额
味之家	2019-05-16	Pre-A轮	2000万人民币
晶链通	2019-05-06	A轮	亿级人民币
犇农	2019-05-06	天使轮	数百万人民币
餐北斗	2019-05-05	B轮	未披露金额
隐食动力	2019-04-15	Pre-A轮	数百万美元
乐禾食品	2019-03-28	B轮	1亿人民币
易酒批	2019-03-18	D轮	2亿人民币
又乐	2019-02-01	B轮	近亿人民币
一亩田	2019-01-03	C轮	数亿人民币

信息来源：公开资料整理

头部玩家集中于重资产模式，轻资产模式玩家数多影响却小

经过对行业内部企业的梳理，亿欧智库发现，目前行业中的头部玩家主要集中在重资产模式，多规模较小、分布零散的企业采取轻资产模式，对于整个行业的实质影响力较小。



上述的两大因素，形成了现阶段的行业态势。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状**
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

亿欧智库将餐饮供应链B2B服务行业的主要用户分为供给端用户与需求端用户。

供给端用户指的是位于在供应链上游的生产户（如：农户、畜牧户、渔户等）与批发商，是供应链流动的开端；需求端用户则为供应链中游段的餐饮企业及门店，为行业玩家们的主要服务客户，这两种用户大幅影响着行业的发展。



供给端和需求端客户对互联网的依赖和信任程度较低，高度仰赖互联网的轻资产模式无法深入的打入行业之中；

在轻资产模式中，较为知名的玩家一般出现在为物流与资金流提供服务的企业，如协助餐饮企业与门店进行物流监测、垫付菜款、借款贷款的平台。

以供给端用户而言，重资产模式一般会以“地区合伙人”的方式，相当于类特许加盟的形式，较好的触及生产户或一级批发商取得食材，亦会通过补贴政策，吸引供给端用户入驻供应食材；而需求端用户也高度仰赖方才提及的地区合伙人们，建立销售团队，以面对面的方式触及当地的餐饮企业及门店采购负责人。



供应链管理意识及配套服务仍有所不足

问题突出在餐饮行业的冷链意识以及冷链物流企业的发展上，以及数据系统的实际构建成效仍为需观望。

① 冷链意识

目前，一般餐饮企业主要将肉、蛋及冻品通过冷链物流来运输，其余农产品（如：蔬菜、水果等）一般不采取冷链物流。近几年来，中国农产品冷链物流的规模快速增长，果蔬、肉类、水产品冷链流通率已大幅度提高。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

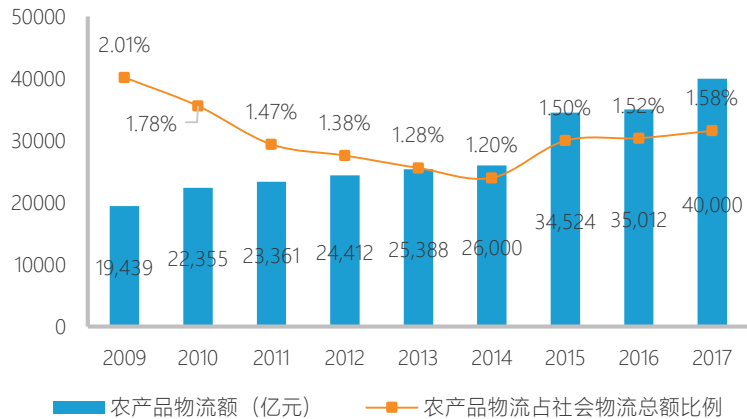
- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

2010年，果蔬、肉类、水产品冷链流通率分别仅有 5%、15%、23%，冷藏运输率分别仅有 15%、30%、40%；2015年，果蔬、肉业、水产品的冷链流通率分别达到22%、34%、41%，冷藏运输率分别为35%、57%、69%，尽管提升显著，仍有一定发展空间。

根据行业内部数据，中国的农产品在运输过程的损耗率约为30%左右（日本则为5%），但由于中国的农产品冷链物流现仍在发展阶段，没有数据证明冷链物流的成本大于常温物流带来的食材损耗损失，企业冷链意识不强烈。

中国食品（农产品）安全电商研究院数据显示，中国农产品物流总额在2017年达到4万亿元，仅占全国物流总额252.8万亿元的1.58%，冷链物流的占比则更低。

亿欧智库：2009-2017年中国农产品物流状况表



数据来源：中国食品（农产品）安全电商研究院

② 冷链物流企业发展

农产品冷链具有复杂性、协调性难、高成本、信息化复杂等特点，难度较大，盲目投资下导致许多企业在进入该领域后不适应而倒闭。

根据中国冷链物流协会的报告指出，目前，中国农产品冷链物流成本仍然较高，由于目前行业专业化程度不高，且存在企业运行成本高，经营心态浮躁等问题。而随着路桥费、燃油费、人工费等成本费用逐年提升（加起来已占到冷链企业总收入的80%以上），已成为压在冷链物流企业身上的大山，加剧企业心态的浮躁，在支出方面精打细算，很少有企业愿意主动在信息系统、设备升级、人才培养、服务提升等方面加大投入，形成行业的负向循环。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

③ 数据系统的构建

根据亿欧智库在行业内的调研与梳理发现，目前在餐饮供应链B2B服务行业中，大量企业皆表示拥有可以打通需求端用户及供给端用户的数据系统。一般而言，行业期望能通过这些系统达到以下三大目的：

第一阶段：为需求端用户（餐饮门店及商户）提供三方供应链管理服务

以大数据算法为基底，包括对需求端用户的采购、物流、盘点、库存活动进行管理。需求端用户可直接将供应链交由企业进行托管，企业以用户要求及长期积累的数据来监测，适时为用户采购适量食材，确保食材记录入库，并可直接生成报表供用户做财务结算。

第二阶段：精准预测需求端用户需求，对企业本身做供应链管理

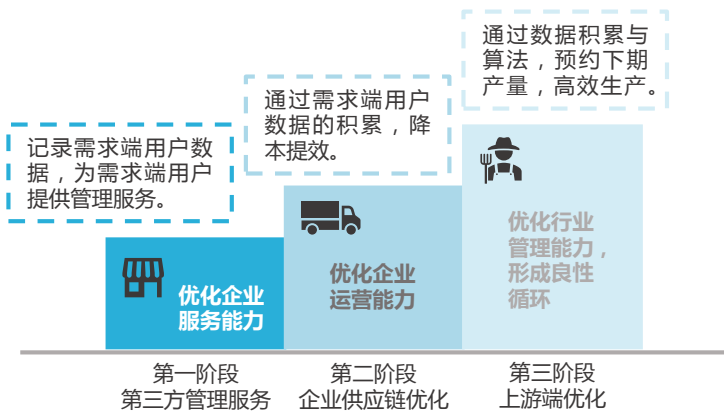
从自身用户数据的累积，企业可对需求端用户未来的需求量进行预测，并将SKU结构、企业仓储分布与铺设、物流规划等环节进行优化，降低运营成本，提高服务效率。

第三阶段：以需求端用户数据向供给端用户（生产户）做产量预约

通过需求端用户数据的积累，企业可从数据预测每一季用户可能会需要的量，并从数据结论上推至供给端用户，先行向生产户预约下一季的产量，避免产量过剩或产量短缺。

然而，由于数据量累积不足与平台间不透明的问题，目前数据系统实质能够达到的效果仍有限，行业现在仍处于第一阶段。

亿欧智库：行业数据系统发展三阶段



信息来源：亿欧智库

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状

2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

企业案例分析：观麦科技

全方位的数据系统解决方案



观麦科技，垂直于B2B生鲜配送领域的SAAS服务提供商。通过配送系统、央厨系统、溯源系统三位一体，搭载微信商城、智能分拣、智能定价、司机APP等系统内核功能，帮助传统配送企业快速构建信息化管理模式，重新定义生鲜配送生态圈。截至2019年10月，观麦科技累计服务客户4200多家，观麦科技带动企业拓客引流，提高效率，降低成本，为生鲜赛道加码前行，实现价值赋能。



亿欧智库：垂直专业的系统架构



信息来源：企业官方公开资料

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状

2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

企业案例分析：善之农

生鲜农产品To B电商平台



上海善之农电子商务科技股份有限公司，总部位于上海张江高科技产业园区，2015年，善之农生鲜农产品供应链项目正式上线。企业通过互联网技术、赋能中间商的创新模式实现生鲜农产品流通领域的全链运营，借助旗下生鲜供应链平台“菜买卖”，逐步建立全国性多品类的生鲜供应链骨干网，以此实现生鲜供应链集约化，推动生鲜产品化和标准化。目前善之农生鲜产品涵盖蛋品、鲜肉、冻品、粮油、蔬菜五大品类，共32种主营产品，已覆盖华北、华东、华南大区，在上海区域，部分品类渗透率领先，并已完成全国布局。

亿欧智库：善之农业务介绍



生产基地

全国性生鲜农产品
产地标准化直供分
级包装基地；



电商平台

面向B端的生鲜农
产品全渠道电商平
台，进行生鲜农产
品交易；



冷链仓储

严控温度空间，满
足各类生鲜不同温
度要求；



配送服务

48小时内完成发货，
自主配送；

善之农通过半开放式S2B2B供应链平台，多品类供应链能力，产地资源覆盖全国，销地全国扩张。对上游形成规模化采购能力，对下游利用现有社会资源快速形成服务能力，并通过线上商城、SaaS系统留存进销存数据，实现农产品供应链全国、全场景、全渠道的全链运营。

亿欧智库：善之农上下游双向赋能服务S2B2B平台业务模式

客户赋能

利用自己的网络优势为渠道商扩大
市占率，主要是菜买卖平台集合订单

品牌赋能

为商业终端提供值得信赖的标准化的品牌

产品赋能

为商业终端提供多品类，多样化，
高质量和高性价比的产品

运营赋能

提升其服务能力、仓配能力，
精益运营，赋能高效管理

价格赋能

为渠道商提供更有利的价格基础

信息赋能

全程溯源、自研开发的农产品价格指
数、农产品供应链全链运营大数据

渠道商

半开放式赋能

商业终端

餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

Trends of B2B Catering Supply Chain

从整体研究来看，亿欧智库认为餐饮供应链B2B服务行业未来发展趋势主要表现在两个方面：

1) 短期：政策加持，团餐将成为新战场；团餐及连锁品牌市场需求稳定有利供应链服务行业发展；

2) 长期：用户习惯变化带来新的发展机会，轻资产商业模式或将逐步“增重”，行业透明度将成为企业发展关键。



Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

3.1 短期发展趋势

3.2 中长期发展趋势

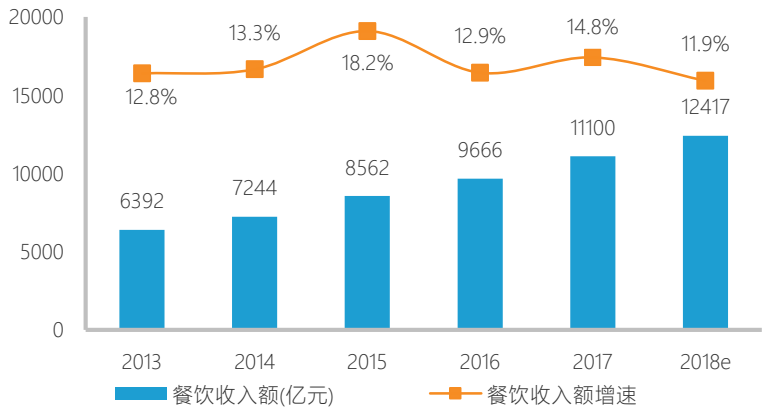
餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

短期发展趋势：求稳求量大

团餐将成为新战场

根据亿欧智库于2018年发布的《2018中国团餐行业研究报告》中提及，社会、经济、政策、技术的发展将带动团餐行业的成长。整体社会消费能力以及整体餐饮行业市场规模的提升，使得团餐也拥有其增长空间。且随着国家对于食品安全及供应链管理的监管加强，团餐行业的改革已悄然发生，将自身供应链托管给专业第三方将成为企业的新战场。

亿欧智库：中国团餐市场规模（亿元）



数据来源：中国餐饮大数据中心、亿欧智库

经由对教育单位、医疗单位、及企业单位等数据的综合考量，并结合中国餐饮大数据中心的数据，亿欧智库评估团餐行业在2018年的市场规模已突破1.2万亿，且会随着经济水平及文化的发展逐步茁壮。

品牌走向连锁化，供应链管理需求将只增不减

根据中国烹饪协会的数据调研，从营业额增长率、门店增长数、营业面积变动、员工数量变动、门店变动等指标来看，较大的餐饮企业整体规模正持续扩大。餐饮品牌若要走向连锁化，良好的供应链管理将会是必要条件，确保品牌的食材能够达到供货量稳定、品质安全可溯源的效果。在供应链管理成本随着品牌扩张提升的同时，专业第三方协助的需求增加。

团餐及连锁品牌三大共同特征有利供应链服务行业发展

亿欧智库认为，团餐企业以及餐饮连锁品牌的成长将在短期内成为餐饮供应链B2B服务企业下一个攻城略地的目标，主要是由于他们具备了三大共同特征，能够较好助力行业的发展。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

（一）需求相对稳定

由于团餐与客户签约期限长，因此在一定时间内的菜谱及规划皆较为清晰，每段周期所需要的食材需求都较固定；而连锁餐饮品牌则是因为更换供应商的成本过高，原则上合作频次稳定。故与团餐及连锁餐饮品牌进行合作能保证较为稳定的销售量，客户忠诚度较高。

（二）食材需求量大

团餐与连锁餐饮企业一次所需要的食材量都较一般散户（餐饮门店）而言大上许多。若是服务一家团餐或连锁餐饮企业，就有机会为企业旗下的所有门店服务，根据亿欧智库的行业调研，每服务一家企业，最少可相当于服务了4-5家散户（餐饮门店）。

（三）需求可被预测

团餐的菜谱规划，一般在与客户签约后即已决定，故未来的每日菜谱皆可被预知，所需要的食材都可被预测；而连锁餐饮企业同理，菜单的基本菜式变数较小，所需食材在一段周期内都较为固定。

餐饮供应链B2B服务企业可利用团餐及连锁餐饮企业集约化、标准化的特性，更好的规划自身供应链，减少浪费或机会损失。此外，在服务大量群体的情形下，需求端用户数据可快速累积，用以促进自身与行业进步。



资料来源：亿欧智库

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势

3.2 中长期发展趋势

中长期发展趋势：厚积薄发

餐饮经营单体年轻化，企业前期积累将成关键

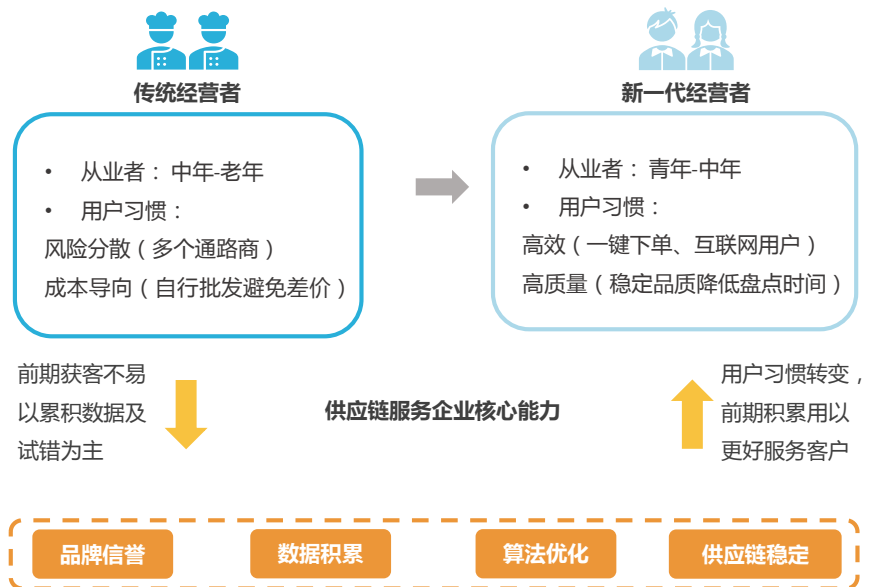
现阶段中国大陆的传统餐饮散户经营者（即一般餐饮门店经营者）主要偏中老年，习惯于使用传统的管理模式（如与熟悉的数家通路商合作；自行批发等），因此短期内用户习惯较难改变。

然而随着政府对于城市生活环境的管控及食品安全的监督，传统的餐饮街边店已逐渐洗牌与提升。许多环境、器具及菜品卫生不达标的门店受到整改影响，在各方面做出调整。

此外，入局餐饮的青年经营者正不断增加，新一代餐饮经营者对于供应链管理的想法及考量与传统经营者较为不同，注重更为高效、高质量的管理模式，以便更好地投入门店运营中，故需求端用户的忠诚度也会较以往提高。

在这样的发展趋势下，餐饮供应链B2B服务企业在行业发展前期的积累将成为此时获客的关键。包括企业品牌信誉的打造、自身数据的累积、数据系统算法的优化、企业供应链的稳定度等，都将影响餐饮散户经营者的选择。

亿欧智库：用户习惯变化带来行业发展机会



资料来源：亿欧智库

商业模式或将由轻资产模式逐步“增重”

轻资产模式的企业相较于采取重资产模式的企业而言，其最大资产即为餐饮企业及门店经营数据的累积。而这些长期累积的大量数据将成为轻资产模式企业的业务决策参考，可更好地理解需求端用户的需求及痛点。亿欧智库认为，此时轻资产模式企业往重资产模式延展，将成为战略发展的走向之一。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

由于有数据的支撑，以及行业前期重资产模式企业的经验，这两者将有机会降低轻资产模式走向重资产模式的试错成本。然而，届时走向重资产模式可能会遇到的问题为品牌的服务信誉积累不足，以及供应链打造过于耗时，导致企业错过黄金发展时机，无法有效获客。

亿欧智库：轻资产模式企业逐步“增重”



资料来源：亿欧智库

行业透明度将成为行业内企业发展关键

目前餐饮供应链B2B服务行业的最大短板即为各个企业普遍仍在闭门造车，不论是在数据系统的搭建、还是在企业供应链管理的模式上，行业透明度都非常低。另外，由于现阶段大部分的门店运营数据集中在美团及阿里巴巴等巨头手中，许多具有高度行业参考价值的数据在行业内无法外流运用。

这些数据的透明度与行业未来的发展息息相关，主要体现在两大方面：有效数据高度集中，导致行业进步进程较慢；未来行业在逐步开放后将产生大量不匹配的数据。

（一）行业进步进程滞后

目前为行业发展前期，各企业仍处在打磨自身商业模式及产品的阶段。行业内的新企业较多，所服务的餐饮行业相对传统，本身能参考的行业数据已不多，能借鉴及参考的数据主要又集中头部，导致行业进步的进程会较为缓慢。

（二）行业开放后的不匹配

由于目前各企业在运营模式，数据的搜集，算法、系统的搭建以及服务成效评估上都有自己的逻辑，即便未来行业走向开放，仍会因为各家维度不同，导致行业数据不易匹配，不利于行业标准化，拖缓行业发展。

Part 1. 餐饮行业愈加重视供应链管理

- 1.1 客观约束条件
- 1.2 企业经营环境
- 1.3 企业内部创新能力
- 1.4 技术牵引力

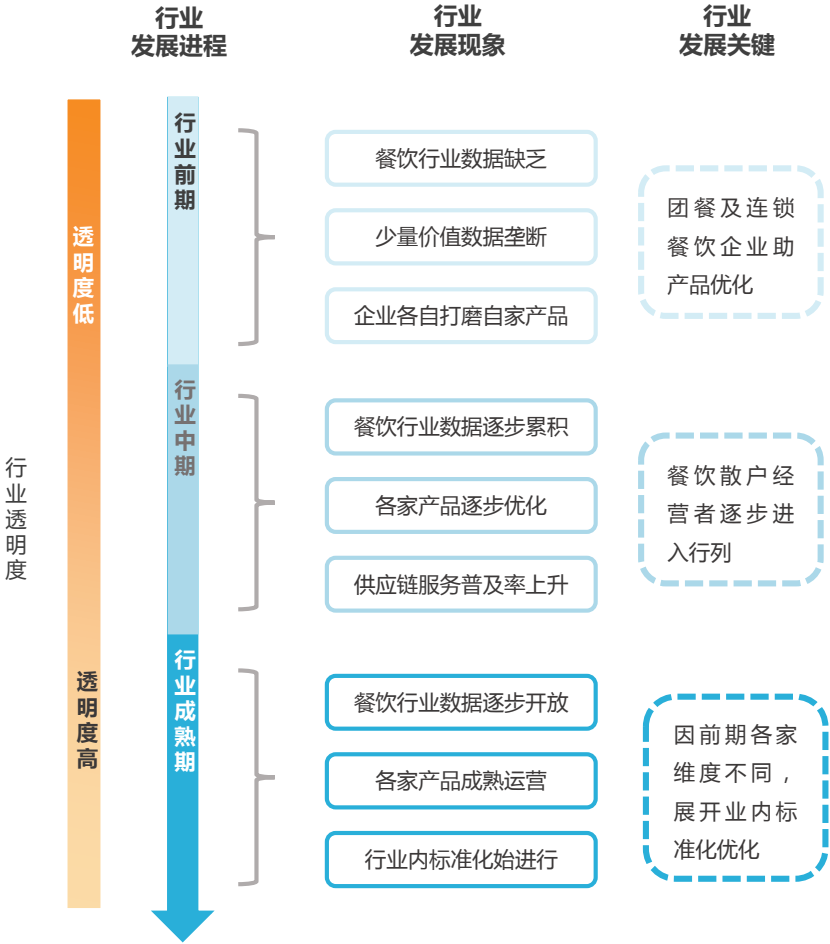
Part 2. 餐饮供应链发展综合分析

- 2.1 产业链分析
- 2.2 运作和管理分析
- 2.3 主要商业模式
- 2.4 供应链平台衡量标准
- 2.5 行业发展现状
- 2.6 企业案例

Part 3. 餐饮供应链B2B服务未来发展趋势

- 3.1 短期发展趋势
- 3.2 中长期发展趋势

亿欧智库：行业透明度与未来发展关联紧密



资料来源：亿欧智库

后记

APPENDIX

◆ 亿欧智库此份《2019餐饮供应链B2B服务行业研究》相较于2018年发布的《2018中国餐饮B2B服务行业研究报告》而言，更聚焦在为餐饮行业的供应链提供服务的企业上。

由于政策对于食品安全、供应链管理的监管逐步加强，亿欧智库认为，良好的供应链管理将成为万亿餐饮市场的下一个战局。顺应了行业的趋势发展，为餐饮企业的供应链提供专业服务，也将成为值得企业去投入的事情。

创造更为安心、安全、高质量的餐饮环境，乃消费升级趋势下，更为深层的质量提升，真正的为中国餐饮行业及消费者带来改变，甚至将进步延伸至畜牧业、渔业等生产端领域，促进中国整体农业发展。

◆ 感谢为此次报告提供帮助和协作的企业，以及其它业内人士、行业专家，感谢你们的鼎力协助。

◆ 注意：报告中信息来源多来自网页及企业官网整理，如有不全信息可以添加作者微信进行补充。

团队介绍 OUR TEAM

亿欧智库是亿欧公司旗下专业的产业创新研究院。

智库专注于以人工智能、大数据、移动互联网为代表的前瞻性科技研究；以及前瞻性科技与不同领域传统产业结合、实现产业升级的研究，涉及行业包括汽车、金融、家居、医疗、教育、消费品、安防等等；智库将力求基于对科技的深入理解和对行业的深刻洞察，输出具有影响力和专业度的行业研究报告、提供具有针对性的企业定制化研究和咨询服务。

智库团队成员来自于知名研究公司、大集团战略研究部、科技媒体等，是一支具有深度思考分析能力、专业的领域知识、丰富行业人脉资源的优秀分析师团队。

报告作者 REPORT AUTHOR



唐乃媛

亿欧智库分析师

Email: zk@iyiou.com



贾萌Flora

亿欧智库研究主管&高级分析师

Wechat: 13151180227

Email: jiameng@iyiou.com



由天宇Deco

亿欧公司副总裁、亿欧智库院长

Wechat: decoyou

Email: youtianyu@iyiou.com

版权声明 DISCLAIMER

本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。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。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的获取但不作任何保证。

本报告版权归亿欧智库所有，欢迎因研究需要引用本报告部分内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。



网址：www.iyiou.com/intelligence

邮箱：zk@iyiou.com

电话：010-57293241

地址：北京市朝阳区霞光里9号中电发展大厦A座10层