

餐饮老板内参重磅力作
餐饮行业老将和菜鸟都要读的O2O工具书

餐饮O2O

你也学得会

餐饮老板内参◎著



黄太吉创始人	赫 畅
伏牛堂创始人	张天一
木屋烧烤董事长	隋政军
巴奴毛肚火锅董事长	杜中兵
楼下100创始人	季晓杨

—— 诚意推荐 ——



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

餐饮老板内参重磅力作
餐饮行业老将和菜鸟都要读的O2O工具书

餐饮O2O

你也学得会

餐饮老板内参◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从案例、方法、策略、平台应用、工具应用 5 个方面为餐饮企业经营者提供了 O2O 解决方案,帮助餐饮企业经营者在快速发展的移动互联大潮中了解、认识、应用新的商业模式,建立具有开放、互联、融合气质的思维方式,提升餐饮生态质量和餐饮从业者素质,以适应餐饮企业转型的发展需要。

本书以生动的案例,向读者讲述餐饮 O2O “先行者”的实践,互联网餐饮品牌和传统餐饮品牌均有涉及;从方法论的角度切入,分析餐饮企业引入 O2O 模式和“去 O2O 化”的利弊,显现践行餐饮 O2O 的必要性;从 O2O 系统构建、营销手段等方面入手,提供 8 招有效的 O2O 转型方法;以团购、外卖、集采、社交 4 个维度为着力点,为餐饮企业经营者提供 O2O 平台应用理念;告诉读者那些好玩的餐饮 O2O 工具怎么玩儿。

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮 O2O 你也学得会 / 餐饮老板内参著. —北京:
机械工业出版社, 2015. 9
ISBN 978-7-111-51510-4

I. ①餐… II. ①餐… III. ①饮食业-商业经营-经验-中国 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 216243 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑: 曹雅君 任淑杰 责任编辑: 任淑杰 赵新宇
责任校对: 舒莹 封面设计: 柏拉图
北京市四季青双青印刷厂印刷
2015 年 10 月第 1 版 · 第 1 次印刷
170mm × 242mm · 14 印张 · 1 插页 · 124 千字
标准书号: ISBN 978-7-111-51510-4
定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线: (010) 88361066

读者购书热线: (010) 68326294

(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网: www.cmpbook.com

机工官博: weibo.com/cmp1952

教育服务网: www.cmpedu.com

金书网: www.golden-book.com

窗外，秋雨绵延不绝，用千丝万缕的方式连接大地，浑然一体。正如雨水走出云端，中国互联网也从二十多年前的虚拟经济开始拥抱实体。

在以 O2O 为主流的场景的“发酵”下，2015 年初，“互联网+”正式上升为国家战略，由此风靡并掀起了运用互联网技术与互联网思维改造一切的浪潮。

通俗地讲，O2O 与“互联网+”，就是让当下的互联网与传统的实体业“结婚”，深度勾连，过好日子。而事实上，互联网早已成为当今社会的基础设施，如同水电一样，人、物、商业都基于之上而享受着高效率的红利。也就是说，在“互联网+”提出之前，在很多领域，互联网早已急不可耐地与实体业“未婚同居”。这其中，尤其以餐饮业更为突出。

远在 3 200 公里之外的北京，你早已熟悉身着各色服装的送餐外卖员，穿梭在大街小巷、写字楼堂，消化着来自手机里的订单。有的更以耀眼的黑黄 VI 焕发出骑士般的风采，这也从侧面说明在餐饮 O2O 领域，竞争已经不断升级，甚至白热化。

而在 2 800 公里之外的上海，你忽然能看到电梯里一位身穿祖母绿制服的外卖小哥，清新的装扮，相信能为稍后十几分钟接到下午

茶的白领文青们，增加几分荡漾的时光。这是一个更加细分和垂直的下午茶 O2O 项目，创业者力图打造外卖界的聚美优品，并在稍早时候拿到了 8 000 万元风投，紧接着又在进行着更大数额的 B 轮融资。

然而，外卖只是餐饮 O2O 最大的表象特征，在其背后，有关平台技术、在线点餐、移动支付、营销引流、会员管理、硬件集成等方式已经深度影响了传统的餐饮商业。

在高房租、高人力成本的重压下，很多餐饮老板已经“呼吸困难”，沦为给房东、员工打工的角色。在汹涌的互联网概念裹挟下，一些餐饮老板也被大浪拍晕、随波逐流、一度迷惘。也有幸运的老板，巧妙地抓住了互联网抛出的橄榄枝，迭代思维、优化体验、沉淀用户。

餐饮业将迎来凤凰涅槃式的变革，这不仅源于互联网技术的渗透，更是由于人这一最重要决定因素的变化。经济遇冷，其他实体业低迷，唯有作为全民刚需的餐饮业被众人看好；股市跌宕，房地产退热，投资渠道变窄，更多投资人将目光转向了现金流良好的餐饮业。

这几年，已经有太多的明星、投资人、大佬和 IT、设计、创意界人士投身餐饮，这些外行人的闯入，除了让餐饮业的体量暴增，对原有以厨房、厨艺为中心的餐饮商业格局形成降维攻击，更是从人、财、物的底层结构改变着这个行业的 DNA。

2015 年 5 月，作为国内餐饮经管新媒体，“餐饮老板内参”的活动品牌之一“中国数字餐饮论坛”正式开启了首届“O2O 峰会”，在北京云集众多国内一线、大牌的 O2O 领域的创业实战派，激荡前沿智慧，分享炙手干货。此后一发不可收，遂又在美食之都成都举

办第二届“O2O 峰会”，依然星云映耀、思想“夺目”。

尽管场场爆满，千人直接受益，更有数十万餐友通过内参后续报道间接获益。但我们仍觉意犹未尽，萌生线下再进行深度专访、深挖更多案例，捧出更多营养，集结成更有质感的图书，奉献给更多跟“内参君”一样有干货把玩癖好的餐友们。

虽满腹热忱，但毕竟这也是“内参君”的处女书，难免青涩，难免关照不周到，还请看官见谅。

餐饮老板内参 CEO 秦朝

2015 年 9 月 1 日于丽江

在移动互联网时代，生活方式、商业逻辑、行业格局均在被重构。

在以往的技术革命、社会革命中，餐饮行业的格局、生态以及餐饮从业者的境遇没有发生过颠覆性的变革，但随着移动互联网时代的到来，O2O模式的“乱入”，令餐饮业、餐饮企业管理者以及行业相关者开始面临“三千年未有之变局”。

虽然我们是一个有着“舌尖”情结的国度，“吃货”遍地，“美食”也被视为一种文化，但制造美食的人们的地位却一直未被摆正。餐饮行业在人们的印象中是一个从业门槛低、“格调”不够高的行业，迈入此行当的人多被认为有着各种的“不得已”。

互联网时代的全面开启，给餐饮行业的转型和“正名”带来了前所未有的契机，“餐饮”成为实现“互联网+”的最立竿见影的领域。“互联网+餐饮”一度成为社会热词，跨界而来的年轻人，携带全新的打法和玩儿法，冲击着餐饮行业，甚至推动了营销思维的革命。

与餐饮行业本身所面临的尴尬一样，餐饮媒体的行业秩序也面临着重构。作为经管类媒体中重度垂直的一个分支，餐饮类经管媒体亟待升级。

餐饮老板内参，这个定位于餐饮类经管自媒体的微信号，在新

媒体蓬勃发展和餐饮业转型升级的大背景下横空出世，经历了从两人始创、野蛮生长、天使融资，到2015年7月完成由吴晓波等联合成立的狮享家新媒体基金领投的Pre-A轮融资，估值过1亿元，餐饮老板内参正在与进入新成长时代的中国餐饮业同步前进。

民间常说“三岁看大，七岁看老”，在昂首向“三”走的路上，回望过去两年：餐饮老板内参在颠簸中成长，在疯跑中实现与时代的同频共振。两年对于一个自媒体的发展时间来说不算短，但是对于一个媒体而言，则是刚刚上路。我们希望在这样一个“临界点”，将过往两年对餐饮行业发展的所见所悟，与各位读者分享，将餐饮转型期涌现的具有行业样板特质的案例呈现在各位餐友面前，为来者和后继者提供更多的借鉴。

“餐饮O2O”是“互联网+”风口下餐饮业转型发展必然选择的路径之一。无论传统餐饮品牌还是所谓的互联网餐饮品牌，流量引入、客群定位、社群构建、营销手段迭代、供应链系统升级等环节，任何一个转型目标的实现，都离不开“O2O”模式的指引，餐饮行业的转型深度将随着餐饮O2O模式的持续扩张而加深。

传统餐饮品牌或者具有产品主义情结的餐饮品牌，可能会认为“餐饮O2O”与自己不搭界，秉持固有理念并做到极致一样可以突出重围，不必为了改变而改变，不必为了迎合而迎合。是的，围绕自己的长项，专注做好一件事，同样可以得到理念相同的用户的认可，这也是当下最为稀缺的一种特质，因为任何时候最不缺乏的就是跟风 and 模仿。但是，“特立独行”需要雄厚的资本，绝大多数品牌还是要不停地“与时俱进”，以免被时代抛弃。何况，专注和坚持不等于封闭自己。

未来“O2O”将不再是一种技术模式或者商业模式，而是一种

思维方式。如同“互联网思维”一样，每一个试图对“互联网思维”进行具象化阐释、技术性解释的行为，都多少显得有些力不从心。你可以不主动靠近它，但无法躲开它对你的拥抱。

本书就是为了帮助餐饮企业经营者在快速发展的移动互联大潮中，了解、认识、应用新的业态模式，建立具有开放、互联、融合气质的思维方式，提升餐饮生态质量和餐饮从业者素质，以适应餐饮业转型期的发展需要。

餐饮行业作为最具活力的行业之一，对于国家经济活力的保持、民众生活的丰富发挥着重要作用，因其已超越“吃喝”层面，变为兼具体验、娱乐等性质的提供各种增值服务的行业。

在这个行业中，资本的力量日益显现，业界格局的变化正在因资本的介入而持续推进。黄太吉、饿了么等餐饮服务平台的出现，加速地改变和培养着人们的餐饮消费习惯……你可以做出拒绝被裹挟的姿态，但无法从心底否认被潜移默化改变的事实。

不只是餐饮行业在改变和被改变，餐饮媒体的未来也同样充满着未知。在这个充满变数的时代，让我们一起以沉着的心态迎接难以预知的行业变局的来临吧！

参与本书编写的人员均为“餐饮老板内参”的专业编辑，他们是：温馨、王新磊、顾弘、张艺婷、闫太然；秦朝与谭野给予了全程指导。

作者

2015年8月

序

前言

第一章 “O2O 化”，“别人家的孩子”都靠啥 / 001

- 第一节 黄太吉：外卖航母战略的野心有多大 / 002
- 第二节 夹克的虾：通过 O2O 做小龙虾界的“有心人” / 009
- 第三节 伏牛堂：霸蛮社的社群运营大法 / 016
- 第四节 人人湘：如何在米粉圈正确“捞金” / 025
- 第五节 小胖飞飞：校园实验，凭鸡爪子横扫北大人大 / 032
- 第六节 烧饭饭：“厨师上门”重构社交和消费场景 / 037
- 第七节 宅食送：“外卖美食化”的生意经 / 044
- 第八节 五味网络餐厅：精益创业与餐饮 O2O 试验 / 049
- 第九节 巴奴杜中兵：产品主义者的 O2O / 057
- 第十节 海底捞：旧手段玩儿腻了，新服务让你嗨到爆 / 064
- 第十一节 金百万：大数据与一家烤鸭店的进化史 / 072
- 第十二节 木屋烧烤：O2O 思维让烧烤店移动起来 / 080

第二章 餐饮 O2O，为何势在必行 / 089

- 第一节 餐饮企业要拥抱 O2O / 090
- 第二节 技术大爆炸与餐饮开放力竞赛 / 095

- 第三节 O2O 必须是一把手工程 / 099
- 第四节 资源内外连接与管理上下打通 / 102
- 第五节 O2O 玩法要持续迭代 / 107

第三章 策略“8HOW”，一学就会 / 113

- 第一节 如何构建 O2O 系统 / 114
- 第二节 如何制定团购策略 / 120
- 第三节 如何改造支付体系 / 124
- 第四节 如何丰富营销手段 / 130
- 第五节 如何玩转社群互动 / 138
- 第六节 如何重塑采购流程 / 144
- 第七节 如何做好会员管理 / 151
- 第八节 如何提升案场效率 / 157

第四章 餐饮 O2O “四平台”，用好就能快跑 / 163

- 第一节 如何用好团购平台 / 164
- 第二节 如何用好外卖平台 / 168
- 第三节 如何用好集采平台 / 174
- 第四节 如何用好社交平台 / 179

第五章 餐饮 O2O，那些好玩儿的工具怎么玩儿 / 187

- 第一节 如何部署微信摇周边 / 189
- 第二节 如何玩好微信服务号 / 197
- 第三节 如何选择商用 Wi-Fi / 203
- 第四节 如何选择支付工具 / 210



第一章

“O2O 化”，“别人家的孩子”都靠啥

第一节

黄太吉：外卖航母战略的野心有多大

这一年来多少有点沉寂的黄太吉忽然有了大动作！在一度饱受争议声中，老板赫畅选择了噤声做事、埋头苦干，其结果就是憋了个大招出来。

2015年6月23日，黄太吉正式宣布“航母式外卖服务平台”问世！黄太吉外卖“中央厨房”国贸CBD基地1号正式启动。该平台可以接入第三方品牌标准化快餐产品，提供生产加包装加配送的一条龙服务。单一基地单日产能8000单、25000件单品……

同时声称，北京未来3个月将启动10个产能基地，向日10万单进军，欢迎有好品牌好产品，想打入CBD类型区的第三方前来合作，黄太吉提供绕过餐厅，无缝对接供应链的外卖平台服务，帮助餐饮企业做增量！

这个动作透露了至少4方面的信息：

(1) 在租金人力成本日益高涨的今天，黄太吉选择了去餐厅化，通过O2O手段将标准化供应链与用户直接对接，绕开了餐厅成本。

好多具备标准化生产能力、产能过剩的餐饮企业是怎样复杂的心情呢？

（2）黄太吉要打造的是一个超级规模的外卖平台，不仅卖自己的产品，还面向所有品牌产品开放，也就是说，这已经不再只是卖煎饼的黄太吉了。

（3）目测这一模式将直接影响，甚至有超越当下大热的饿了么、百度外卖等平台的野心。因为黄太吉一开始就选择标准化、可快速复制化的路子，同时采取外卖员抢单等内部激励机制，这样一来其规模增长将惊人。

（4）从最初的爆品策略，到后来的 CBD 控场模式，再到如今的 O2O 外卖平台，乃至中间穿插的电影、图书等周边衍生品，这一路的演化，黄太吉实现了从模式到文化品牌的蜕变。从售卖产品到售卖文化，这几乎是国际上成功快餐品牌的一致标签。

针对此次航母“下水”，来看看赫畅怎么说。

一、饿了么帮餐厅卖存量，黄太吉帮餐厅卖增量

提起外卖平台，最先想到的是饿了么、美团外卖这些传统平台。听起来嗷嗷牛的“航母式”外卖平台，和它们相比有什么区别？

“一般外卖平台提供的产品，占用的是合作餐厅自己的产能，黄太吉提供的外卖，不需要合作餐厅自己做，我们在自己的中央厨房帮你完成最后的加工，再配送出去。”

赫畅强调黄太吉的独特优势在于，“可以接入第三方品牌产品，对其提供生产、包装、配送一条龙服务。”



黄太吉第一家“工厂店”内景

“通俗一点说，比如你开餐馆，每天中午能生产 500 个猪蹄，你找饿了么帮你卖出去没有任何问题，但你的供应链实际上具备生产 5 000 个猪蹄的能力，但自己厨房的产能，在那一刻饱和了，无法完成那 4 500 个猪蹄的出品，怎么办？再开一个店？”

“没事，黄太吉帮你释放产能。因为配料、味道都是标准化的，无非是从冷链、工厂配送出来，你把这个工艺和黄太吉接起来，把冷链接给我，我在上游通过工厂帮你做成高度标准化的半成品，配送到我的产能中心，完成最后一道工序，不超过 3 分钟。”

“我不动你的产品、不改你的味道、不动你的品牌，名字还是你的，认知还是你的，只有外卖平台的包装是我的。”



黄太吉第一家“工厂店”内景

谈到吸引第三方品牌加入的独特优势，赫畅真情“告白”：“我们与饿了么等平台展开更深层次的合作，对接的是它们的供应链，提供的是它们餐厅以外的增量市场，不需要占用它们自有餐厅有限的产能，而是对接它们后台近乎无限的供应链产能。”

“同时，我们提供重点商业白领人群区域的冷链、包装营销、数据流量、人力配送的一条龙服务，并且允许它们保持自身的品牌和认知，帮助它们实现不开餐厅也能释放增量产能和强化品牌形象的目标。”

二、模式全“翻新”，门店变身品牌文化体验中心

如果你以为黄太吉还是记忆中那个“卖煎饼”的黄太吉，那就大错特错了，未来它的商业目标是“品类品牌快餐产品垂直外卖平台”。

商业目标的改变，随之而来的是商业模式的调整，具体表现在以下 5 个方面：

(1) 变外卖为核心模式（总收入的 70% 来自外卖）。

(2) 变门店为品牌文化体验中心。

(3) 变雇用为抢单，降低固定成本支出。

(4) 变行业竞争为合作，共同打开单品外卖市场。

(5) 变顾客为用户，提高消费频次及数据链深度。

“我们做的是 30 ~ 50 元精简 SKU 的爆款快餐产品，核心服务 CBD 类型的办公集中区的白领人群。”赫畅表示对办公室场景的外卖非常有信心，“因为这是一个高频市场，送餐快是第一需求，中午时间耽误不起。”

为了保证外卖品质和用户体验，黄太吉内部有三个“承诺”：

(1) 每个品类与此品类的多家权威品牌合作，常换常新，保持新鲜度与丰富度。

(2) 30 分钟必达，不达罚款或退款。

(3) 配送范围仅为每个城市的 3 公里 CBD 商业密集区，不做全城覆盖。



黄太吉外卖队伍“拉风”图