

新餐饮经营方法论  
有模式 | 有品牌 | 有线上 | 有数据 | 有外卖

# 新餐饮时代

美团点评餐饮学院院长  
美团点评餐饮行业首席策略官

白秀峰◎ 著

# 做 五 有 餐厅



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 新餐饮时代：做五有餐厅

白秀峰 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

新餐饮时代：做五有餐厅 / 白秀峰著. —北京：机械工业出版社，2019.3  
ISBN 978-7-111-62187-4

I . ①新… II . ①白… III . ①餐馆 - 经营管理 IV . ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 040942 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：胡嘉兴 责任编辑：胡嘉兴

责任校对：李 伟 责任印制：孙 炜

北京联兴盛业印刷股份有限公司印刷

2019 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

145mm × 210mm · 9.25 印张 · 3 插页 · 217 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-62187-4

定价：88.00 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

网络服务

服务咨询热线：010-88361066 机工官网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线：010-68326294 机工官博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

010-88379203 金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)



## 序

我在互联网行业工作了近十八年，其中，前十年我经历了中国互联网公司迅猛发展的时期，后几年我选择在餐饮互联网这个领域深耕，做过第一拨餐饮 CRM 业务，也做过第一拨餐饮云收银业务，都是这个行业最苦的业务，但苦的好处在于能让我更近距离地接触餐饮业，能更深刻地理解这个行业。这本书的写作过程，就是我从一个餐饮互联网从业者的角度去深度思考、总结、梳理餐饮行业的过程。在这里，为什么叫餐饮互联网，而不叫互联网餐饮呢？我认为其中的核心关键词是餐饮，而不是互联网。互联网只是个工具、是个手段。其本质是行业、是产业。所以，虽然我一直在互联网行业工作，但我更愿意把自己定义成餐饮互联网人，而不是互联网餐饮人，这背后是对餐饮这个古老而又传统的行业的敬畏。

曾经，很多记者采访我的时候会问：“现在大家都在谈产业互联网，产业互联网相比流量互联网最重要的能力体现在哪儿呢？”我说：“有两个能力，第一个是对行业、对产业的深刻理解。如果都不理解行业的基本场景、基本逻辑，还天天喊着要赋能、要颠覆，那纯粹是胡说。第二个是有耐心。进入产业互联网阶段就意味着‘一夜暴富’的年代过去了，公司三五年就上市，创业者们快速走上人生巅峰的故事基本上不会再发生了，现在的创业机会也进入了‘深水区’，只有基于对某一行业的深入理解，练好基本功，才能发现更大的机会。想提升产业效率，不是一朝一夕的事情，心态

首先要摆正，就像美团内部一直强调的，要长期有耐心，对未来越有信心，对现在越有耐心。”

经济的发展，短期看消费，长期看供给。就像这几年新茶饮的发展如火如荼，不是因为喝奶茶的人突然多了起来，而是由于大量新的品牌、新的品类、新的口味的出现带来了供给侧的提升，自然带动了整体消费的增长。

从这个逻辑上说，在如今餐饮行业的消费侧数字化已经基本实现的情况下，我们对供给侧数字化提升才刚刚开始，而供给侧数字化提升一定是餐饮行业发展的巨大引擎，可者说是重要驱动力。

这本书叫《新餐饮时代：做五有餐厅》，什么是新餐饮时代？为什么有这个提法呢？

2016年下半年，美团创始人兼CEO王兴提出了“互联网进入了下半场”的判断。2016年年底，美团高级副总裁王慧文对此进行进一步解释，下半场的含义包含了三个层面，第一是美团点评这家公司要进入下半场；第二是互联网和移动互联网行业要进入下半场；第三是中国经济包括全球经济要进入下半场。

如果用一句话来解释下半场的含义，就是每一个行业都将迎来更深入、更垂直地发展，同时需要更精细化的运营能力。

放眼餐饮行业，基于消费侧的用户数量不会有太大的增长，用户的消费习惯

会更线上化，用户更年轻化，他们对去餐厅消费的诉求也在更细分化。从成本角度来说，房租、人工、食材的成本可能会不断上涨，餐饮企业如何面对这种状况来提升业绩，是我们面临的行业问题、社会问题，或者说是一个新时代的问题，我把它称为新餐饮时代。那么，如何深入理解新餐饮时代的特征以及具体到一个门店该如何应对这个新时代呢？这本书没有谈生产环节（菜品环节），而是更多地从用户、行业，以及美团点评这家定位于产业互联网的公司如何服务这个产业等角度来总结分析，希望能给从事餐饮行业的朋友们带来一些借鉴和思考。

最后，感谢购买这本书的每一位朋友，本书的稿费收益会通过美团公益捐出。



# 目录

序

## 第 1 章

### 这 5 年餐饮行业发生了哪些变化 / 001

- 1.1 餐饮消费的持续增长体现了人们对美好生活的向往 / 003
- 1.2 用户端的消费升级刺激了行业的升级 / 007
- 1.3 每个倒闭的餐厅平均寿命周期只有 508 天 / 010
- 1.4 餐厅经营模式迭代速度加快 / 013
- 1.5 供应链能力将成为连锁餐饮企业的核心竞争力 / 021
- 1.6 平台的发展让用户的行为场景越来越集中到线上 / 024
- 1.7 餐饮管理软件的发展提升了餐厅精细化经营的水平 / 027

## 第 2 章

### 中国餐饮业的“旧”与“新” / 039

- 2.1 中国餐饮的起步期 / 041
- 2.2 中国餐饮的发展期 / 044
- 2.3 中国餐饮的理性期 / 056
- 2.4 中国餐饮的升级期 / 059

- 第3章  
新餐饮的四大  
特征 / 065
- 3.1 线上线下一体化 / 067
  - 3.2 数据化 / 075
  - 3.3 餐饮零售化 / 090
  - 3.4 餐饮科技化 / 099
- 第4章  
用户消费习惯  
的变化 / 107
- 4.1 年轻化：“85后”“90后”成为消费主力军 / 109
  - 4.2 懒：永远存在的需求 / 114
  - 4.3 空间感：空间是用户去餐厅消费的另一个理由 / 118
  - 4.4 体验感：对体验的关注是消费升级的另一个表现 / 120
- 第5章  
新餐饮时代，  
做五有餐厅 /  
127
- 5.1 有模式：开店之前先写商业计划书 / 129
  - 5.2 有品牌：再小的个体也可以有自己的品牌 / 141
  - 5.3 有线上：有线上的目的是收集更多、更全的数据 / 163
  - 5.4 有数据：数据是餐饮行业增长的新动能 / 156
  - 5.5 有外卖：新餐饮做外卖，实战28招 / 182
- 第6章  
中式烧烤业态  
分析及报告 /  
223
- 6.1 中式烧烤增长迅速 / 225
  - 6.2 中式烧烤消费者分析 / 227
  - 6.3 中式烧烤行业的发展趋势 / 229
  - 6.4 新餐饮外卖正在拓展中式烧烤的消费



	场景 / 231
	6.5 《2018 中式烧烤市场发展报告》之重点城市 发展报告 / 232
第 7 章	
火锅市场分析 及报告 / 243	7.1 火锅业态特点 / 245
	7.2 火锅消费者分析 / 247
	7.3 火锅行业发展趋势 / 248
	7.4 《2018 年中国火锅报告》之细分品类 报告 / 250
第 8 章	
新茶饮的分析 及报告 / 259	8.1 2018 年是新茶饮的元年 / 261
	8.2 消费者分析 / 266
	8.3 美团点评《2019 中国饮品行业趋势发展报告》 之用户数据洞察 / 269
附录	
产业互联网时代，美团点评六大服务 / 279	

## 第1章

# 这5年餐饮行业发生了哪些变化



随着中国移动互联网进入下半场，中国经济进入下半场，世界经济也进入了下半场。中国经济的发展从量的发展到质的发展，中国移动互联网的发展也由人口红利驱动转向效率红利驱动，25~35岁的年轻用户成为消费主体，中国的本地服务行业尤其是餐饮行业也迎来了全新的发展阶段，而这些变化反映到餐饮行业，又能有哪些关于商业逻辑的总结呢？我们首先要通过对这些变化产生的原因进行思考，总结其背后的逻辑，从而提炼出新的思维和方法论，进而指导新阶段下的业务发展。

## 1.1 餐饮消费的持续增长体现了人们对美好生活的向往

随着中国经济这些年的快速发展，绝大多数人已经解决了自身的温饱问题。但这些年，人们对于吃的诉求却不减反增，相比以前单纯的吃饱，现在人们对吃的追求更多元化，吃出方便、吃出品质、吃出特色、吃出休闲、吃出健康、吃出仪式感，越来越成为主流现象。

餐饮行业近些年的发展，也直接表现出了人们对美好生活的向往。用王兴的话说，人们花的每一分钱，都是在为自己向往的生活投票。

截至2017年年底，中国餐饮业整体收入已突破3.9万亿元大关，预计这个数字在未来的5年内会增长到8万亿元。下图是美团点评餐饮学院制作的中国历年来餐饮行业收入及增速表现，虚柱是对之后几年数据的预估，其中2017年预测的数据在2018年得到了验证。从表中的数据上可以看出，虽然当下房租、人工、食材成本越来越高，但餐饮行业作为刺激内需的重要行业，还会迎来较大的增长。



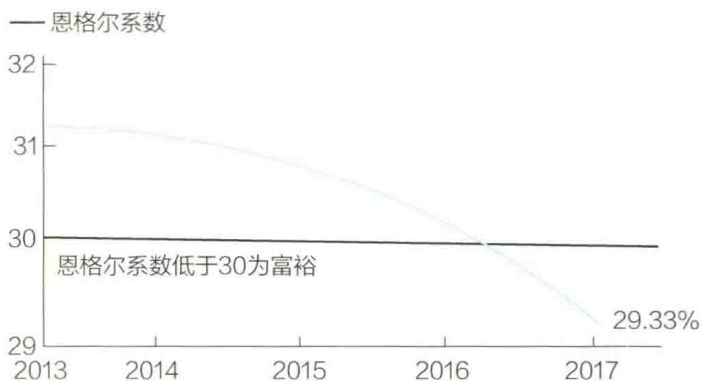
从 2013-2017 年中国居民消费结构的数据来看，近年来，居民消费结构发生了明显的变化。食品类型消费的支出占整个居民收入的比例越来越低，但这并不意味着餐饮行业消费能力在下降，同时教育和医疗的支出比例在增加，这恰恰表明了居民生活水平的提升，对应的经济学解释叫作恩格尔系数。

### 2013-2017年中国居民消费结构



恩格尔系数指的是食品类开销占据个人所有开销总额的比重，恩格尔系数越高代表越贫困，反之则代表越富裕。我国人民的平均恩格尔系数近几年在不断降低，这并不代表人们对于食品的消费热情降低了，反而说明了我国人民的经济水平在逐步上升，更代表了人们的生活质量在不断攀升。

我国2013年至2017年恩格尔系数走势图



回顾一下历史，无论是学生、职员还是工人，在过去的工作和学习的时间里，仿佛都是人手一个大饭盒和一个大茶缸，到了午餐时间，大家匆匆忙忙地买一份饭菜，有的人则将各种菜肴混合在一起，活生生吃成了“东北乱炖”。吃完午饭后，每个人再拿出事先准备好的茶叶，一小把茶叶泡出的茶水就能喝上一天，朴实的中国人过的是大口吃饭、大口喝茶的快意人生。

如今，我们再看看周围人的午餐：精致多样的餐具，种类繁多的菜品，五花八门的饮品……我们已经从关心自己能不能吃饱，过渡到了考虑自己的营养搭配是否全面，审视食谱是否符合自己口味的精致饮食习惯的阶段。在校园食堂或者是城市的写字楼中，无论是粤菜、川菜、鲁菜、淮扬菜，还是浙菜、闽菜、湘菜、徽菜，抑或西餐、日本料理、韩国料理都已经屡见不鲜，品类

多样成为常态。甚至是外卖的包装、餐具，还有送餐人员的送餐速度与服装整洁情况都在迅速地升级、迭代。到了下午，很多人还会点一份外卖甜点、水果、饮品，享受轻松惬意的下午茶时光。

和过去相比，现在的很多人像是变成了“一枚吃货”，对美好食物的追求成为每个人最基础的需求，并且对食物的要求越来越高，这直观地反映出了现代都市人群生活质量的变化。

党的十九大报告明确指出，中国特色社会主义进入了新时代，中国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。中国经济从过去的高速增长转变为中低速增长，社会经济发展的重心已经转为追求更高的生活质量，经济基础决定着上层建筑，这对餐饮行业也有着深远的影响。我认为现阶段餐饮业在发展中存在的矛盾是，人们不断增长的对新消费的追求和餐饮业在服务、品质、口感、体验等方面发展不平衡之间的矛盾。

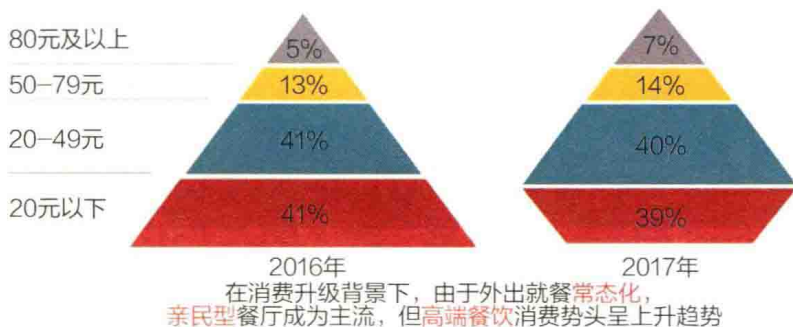
这里提到了一个名词，就是新消费，如何理解新消费呢？其相比旧消费的本质区别是什么呢？

我觉得两者最本质的区别就是消费观是否成熟，而消费观的成熟特征就是消费理念从“越便宜越好”转变为“满足自身情感需求的消费”，更注重高性价比，而不是只看品牌。反映到餐饮行业，就是随着生活质量的不断上升，人们开始重视食品的安全和餐饮消费所带来的幸福感、体验感和愉悦感。

## 1.2 用户端的消费升级刺激了行业的升级

从用户端产生的新消费需求，大家一般将其称为消费升级，餐饮行业的消费升级也对行业产生了很大影响，餐饮消费结构发生了变化，从传统的金字塔结构转变为橄榄型结构。

### 餐饮行业的消费价格分布



从餐饮行业的消费价格分布图中，我们能看出这几年餐饮行业出现了很明显的变化，即客单价在逐步上升。原来以“黄沙拉麻”（黄焖鸡米饭、沙县小吃、兰州拉面、麻辣烫）为主的低端消费的比例在逐步减少，占比从2017年的39%降到36%，说明消费升级刺激了行业升级。与此同时，我们也看到高端消费比例在上升，并且呈现出快速增长的势头，这一点从大众点评2018年年初发布的黑珍珠餐厅指南后的消费趋势也能明显看出。

黑珍珠餐厅指南上的餐厅人均消费基本在500元以上，只要登上了黑珍珠指南，餐厅的客流就会有非常明显的增长，这一方面反映了中国需要有自己的米其林餐厅，另一方面也反映了人们对美食的向往和对生活仪式感的



追求更加强烈。



为什么大众点评发布黑珍珠餐厅排行榜呢？呈现全球化趋势的今天，中餐也在走向世界，影响力之广泛，已经超出了大多数人的想象。但在可观的数据背后，大多数消费者对中餐的了解仍停留于滋味层面，而对其背后的饮食文化知之甚少，因此，拥有一份属于中国人自己的美食榜单迫在眉睫。

但在发布排行榜之前，有一个问题摆在眼前：做好一份美食榜单，尤其是一份适合中国人口味的美食榜，到底需要什么？王兴给出了答案：

“有爱、有钱、有耐心。有爱，指的不仅是对美食的天然热爱，更是一种超越味蕾的爱，因为美食是一个典型的科技、文化艺术和商业的完美结合；有钱，指的是投入大量的时间、精力和资金来做出一份好的美食榜，并且不指望从中挣钱，以确保榜单的公