

# 餐饮外卖走向深耕细作——

## 寻找餐饮界的“宝尊”

### 报告摘要

● 依托资本以及人口红利，互联网餐饮平台在过去五年实现了爆发式增长。伴随互联网人口红利消失，依赖于C端高速成长的模式遇到发展瓶颈，企业对精细化管理的需求增加，进入纵深化发展道路，衍生出对系统、运营以及供应链全方位的需求。而此时，以精细化运营见长的代运营服务商则可以凭借自身的专业技能，帮助商户从系统、数据、营销，物流等多方面与平台进行更好地对接，从而帮助商户降本增效。

● 当补贴停止，单纯地在平台上开设店铺的做法并不能为商户带来增量。企业也需要回到本质，开始思考如何运用好互联网餐饮平台实现收入与利润的双增长。由于商户本身缺乏对互联网技术、玩法和逻辑的深刻理解，以至于无法利用好规则实现线上收益的最大化。而此时，以精细化运营见长的代运营服务商则可以凭借自身的专业技能，帮助商户从系统、数据、营销，物流等多方面与平台进行更好地对接，从而帮助商户降本增效。

● 食亨作为典型的外卖代运营服务商，通过多维度分析用户数据、产品数据、市场数据，逐步提炼标准化产品。并且结合大数据及行业经验，从线上、线下多方面对品牌外卖业绩增长提供系统化服务，帮助门店运营效率达到极致。

### 研究部

黄天天

[tthuang@cebm.com.cn](mailto:tthuang@cebm.com.cn)

袁颖

[y yuan@cebm.com.cn](mailto:y yuan@cebm.com.cn)



## 目录

餐饮外卖市场格局.....	4
餐饮行业产业链条.....	5
餐饮行业发展趋势.....	6
典型企业案例：外卖代运营服务商 - 食亨.....	7
食亨的未来与发展.....	9

## 图表目录

图 1：国内餐饮收入及增速.....	4
图 2：国内餐饮外卖市场规模及增速.....	4
图 3：餐饮外卖市场格局.....	5
图 4：主要外卖平台日活用户数.....	5
图 5：实体店经营现状.....	5
图 6：餐饮行业产业链条.....	5
图 7：餐饮行业产业链图谱.....	6
图 8：食亨运营模式.....	7
图 9：食亨运营前后对比.....	7
图 10：食亨部分合作商户.....	8
图 11：食亨未来发展.....	9

## 餐饮外卖市场格局

依托资本以及人口红利，互联网餐饮平台在过去五年实现了爆发式增长。2018年，随着阿里收购饿了么，美团点评上市，市场完成洗牌整合，行业也跨越野蛮生长阶段，进入成熟发展期。流量头部集中特征显著，格局基本稳定。

伴随互联网人口红利消失，依赖于C端高速成长的模式遇到发展瓶颈，企业对精细化管理的需求增加，进入纵深化发展道路，衍生出对系统、运营以及供应链全方位的需求。

当补贴停止，单纯地在平台上开设店铺的做法并不能为商户带来增量。企业也需要回到本质，开始思考如何运用好互联网餐饮平台实现收入与利润的双增长。由于商户本身缺乏对互联网技术、玩法和逻辑的深刻理解，以至于无法利用好规则实现线上收益的最大化。而此时，以精细化运营见长的代运营服务商则可以凭借自身的专业技能，帮助商户从系统、数据、营销、物流等多方面与平台进行更好地对接，从而帮助商户降本增效。

图 1：国内餐饮收入及增速

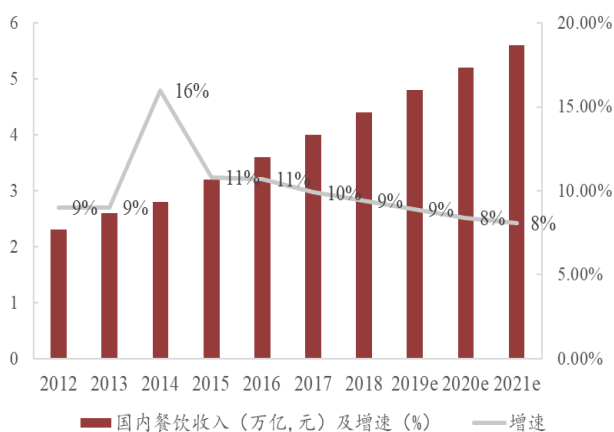
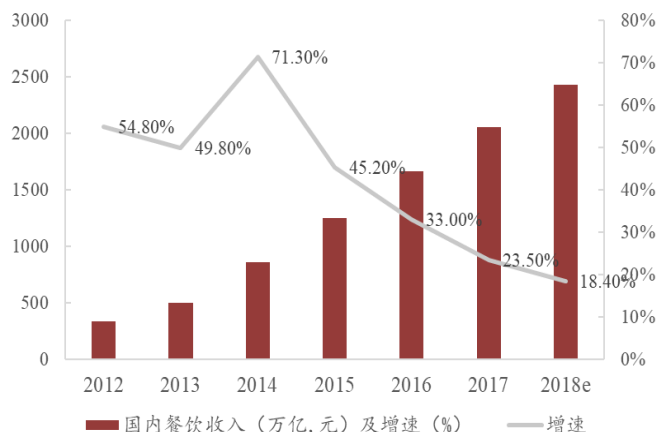


图 2：国内餐饮外卖市场规模及增速



来源：Wind，莫尼塔研究

2012-2016年互联网人口红利叠加资本驱动，餐饮外卖复合增长率高达65%。随着补贴结束以及人口红利消退，餐饮外卖市场增速逐渐放缓，2017年同比增速降至23.5%，我们预计未来5年增速将逐步降至15%左右。

从渗透率看，目前外卖市场渗透率仅为6%，随着生活节奏的加快，收入的提升，越来越多的消费者开始愿意为便利买单，进而推动外卖频次和客单价的进一步提升，从而驱动外卖市场的增长。

资本疯狂的补贴下，外卖行业仅用了不到5年的时间便迅速完成了对平台端的洗牌整合。随着2018美团点评的上市，阿里对饿了么的全资收购，行业2/8效应显著，形成了双寡头的格局。

图 3：餐饮外卖市场格局

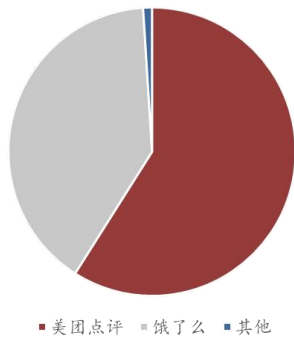


图 4：主要外卖平台日活用户数



来源：Wind，莫尼塔研究

外卖市场高度集中，已形成“两强相争”的局面：美团点评日活用户约 1100 万，饿了么日均订单 900 万，百度外卖约 100 万，两者相加 1000 万；行业呈明显双寡头格局。在此背景下，外卖行业的进入壁垒高筑，新进玩家出现的概率很小。流量的时代已然结束。

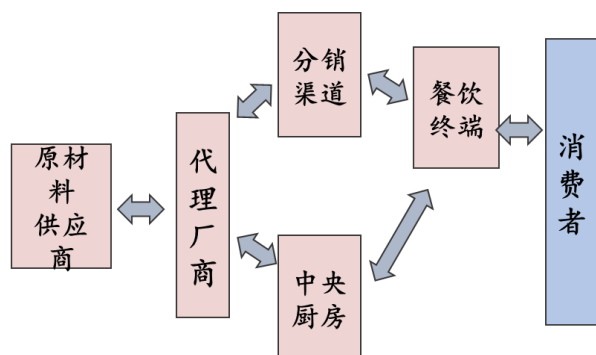
## 餐饮行业产业链条

近年来随着房租及人力成本的持续上涨导致餐厅经营越来越困难，高淘汰率成为餐饮行业的常态。同时餐饮产业链条长且复杂，集合了贸易型+生产型+营销型三种不同类型的行业业态，因此需要不同类型的专业人才满足产业链条上不同环节的需求。面对竞争加剧的大背景以及行业的特性，我们认为企业在此阶段需要通过精细化的运营管理，来实现降本增效，最终实现提升利润。鉴于企业自身缺乏专业的知识，由此为专业的服务商提供了大量的机会。

图 5：实体店经营现状



图 6：餐饮行业产业链条



来源：Wind，莫尼塔研究

图 7：餐饮行业产业链图谱



借鉴电商的发展过程，我们认为未来的外卖市场将会有三个明显的发展趋势：

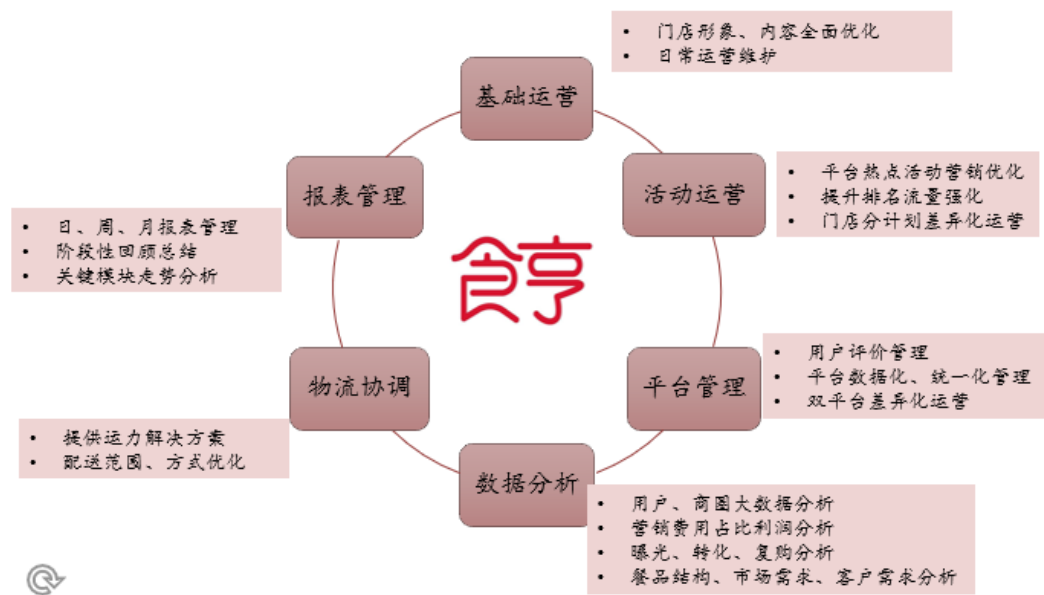
- **智慧化：**实物电商已迈入3.0时代，餐饮互联网仍处在电商1.0阶段，未来线上线下融合将更为紧密。除了就餐，未来各个环节将实现线上化，电子化，从而获取消费者在各个节点的数据，为商户的个性化营销、精细化运营提供数据依据。
- **原材料标准化：**餐饮行业集中度低，百强餐饮企业占全国餐饮收入的比重不到10%，另一方面，上游原料供应商信息化程度低，标准化程度低，且资源分散。两者共同造成原材料采购成本居高不下。原材料供应商的标准化将有利于下游餐饮商户提升毛利。
- **高端餐饮平民化：**随着人均收入水平的逐步提升，居民对“食”的要求越来越高。盒马生鲜高端餐饮零售化的成功很大程度证实了消费者愿意为好的产品买单。更多高端化外卖商品的推出将是未来主要趋势之一，进而有效提升外卖客单价，改善餐饮利润。

## 典型企业案例：外卖代运营服务商 - 食亨

食亨团队始于2017年，总部位于上海，目前员工超500人，是国内规模最大的系统化运营的外卖代运营公司，是星巴克外卖唯一代运营服务商。公司服务超过300个国内知名餐饮连锁品牌及单店，数万家门店，覆盖100余个城市，单月GMV达4亿人民币。公司估值近20亿人民币，领跑全行业。

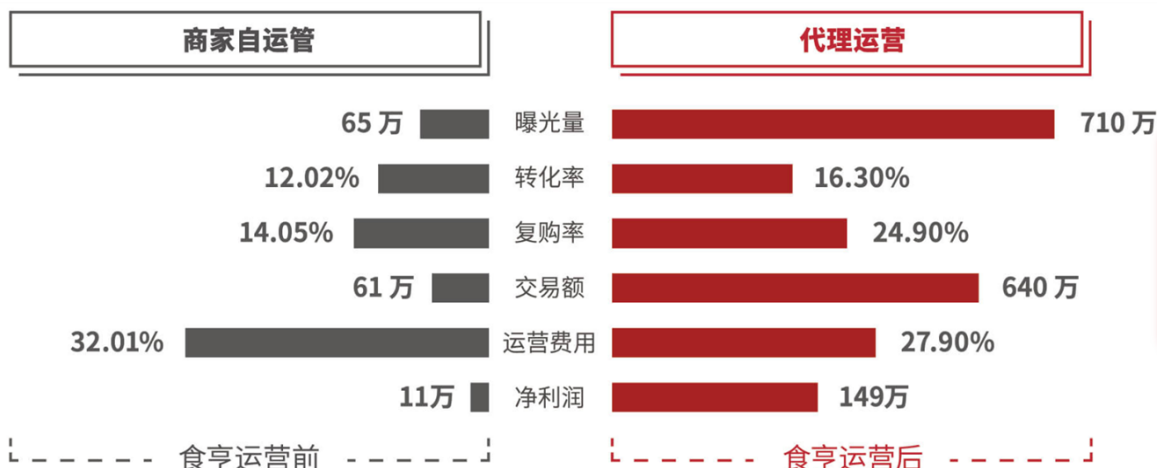
食亨独角兽潜质巨大，获得数个顶级资本共同青睐，红杉资本中国基金、高榕资本、TPG软银合资基金、元璟资本等一线基金行业唯一投资。作为大数据驱动的餐饮及新零售线上运营服务商，食亨拥有斥资千万自主建设的食亨数据中心，针对运营细节问题做到秒级处理，能够多维度分析用户数据、产品数据、市场数据，逐步提炼标准化产品，并通过数据和系统提供立体服务，制定行业标准和规则。外卖结合大数据及行业经验，从线上、线下多方面对品牌外卖业绩增长提供系统化服务。

图8：食亨运营模式



来源：莫尼塔研究

图9：食亨运营前后对比

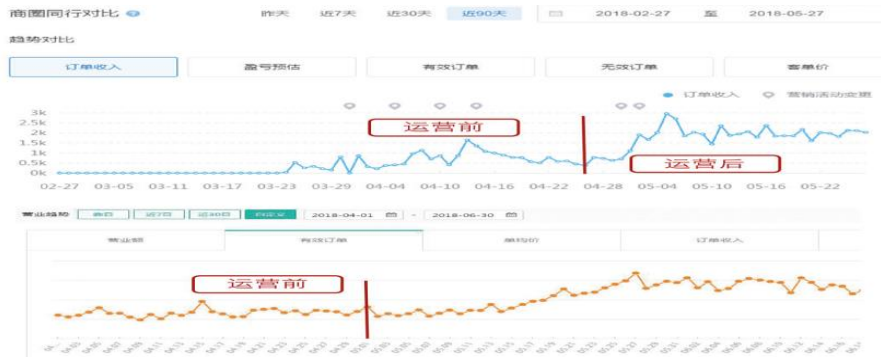


来源：莫尼塔研究

通过大数据的运算和分析，优化线上运营，食亨为大型连锁餐饮企业实现数倍的增长，甚至也为众多中小型餐饮品牌实现6-10倍增长。

食亨通过多维度分析用户数据、产品数据、市场数据，逐步提炼标准化产品，通过数据和系统提供立体服务，制定行业标准和规则。在运营监控系统时，食亨可能每日处理超过10亿条数据，提供最客观的运营数据支持。并且支持系统涵盖门店，订单，流量，活动，用户，配送，评价等7大系统，针对运营细节问题做到秒级响应，最终实现使门店运营效率达到极致。

图 9：食亨运营前后对比



来源：莫尼塔研究

食亨在大数据驱动下，通过分区域、分商圈、分时段、分层级的外卖运营策略实行精细化运营。

图 10：食亨部分合作商户



来源：莫尼塔研究



## 食亨的未来与发展

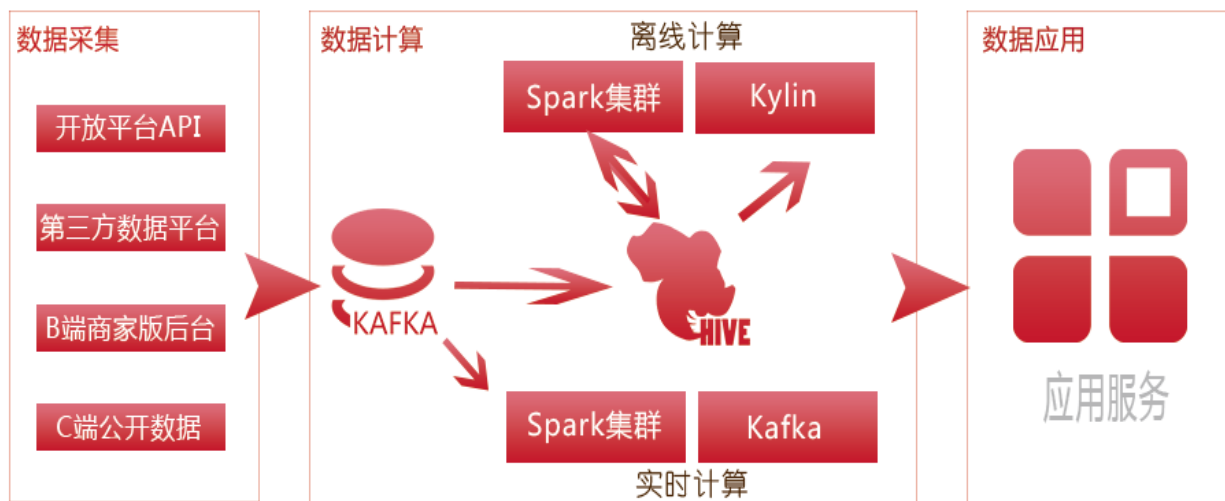
食亨积极面向未来互联网商业的时代浪潮，以

平台赋能客户，持续为用户和品牌创造新的价值。更高壁垒的数据体系的建设，服务更多的品牌，为品牌提供更深度的服务。未来，食亨希望围绕产业链上下游再做一些深度的服务。食亨的服务会越来越深，最终能够为更多餐饮品牌提供关于外卖线上一整套的解决方案。

### 未来服务方向：

1. 以自建的i食亨大数据中心为壁垒，建立行业领先的专业运营团队，为品牌提供系统化精细化的代运营服务，帮助客户显著提升交易额。
2. 探索产业上下游，帮助客户打通线上、下线，帮助餐饮品牌更深度的赋能。
3. 零售化将是外卖平台的一大趋势，食亨的服务也拓展至更多新零售客户。

图 11：食亨未来发展



来源：莫尼塔研究

#### 免责声明

本研究报告中所提供的信息仅供参考。报告根据国际和行业通行的准则，以合法渠道获得这些信息，尽可能保证可靠、准确和完整，但并不保证报告所述信息的准确性和完整性。本报告不对外公开发布，只有接收客户才可以使用，且对于接收客户而言具有相关保密义务。本报告不能作为投资研究决策的依据，报告中的信息或所表达观点不构成所涉证券买卖的出价或询价，不能作为道义的、责任的和法律的依据或者凭证，无论是否已经明示或者暗示。客户不应以本报告取代其独立判断或仅根据本报告做出决策。本报告发送给某客户是基于该客户被认为有能力独立评估投资风险、独立行使投资决策并独立承担相应风险。本公司不对因使用本报告的内容而引致的损失承担任何责任，除非法律法规有明确规定。本报告的内容、观点或建议并未考虑个别客户的特定状况，不应被视为对特定客户关于特定证券或金融工具的投资建议。本报告旨在发送给特定客户及其它专业人士，未经本公司事先书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、转载和引用，否则由此造成的一切不良后果及法律责任由私自翻版、复制、刊登、转载和引用者承担。本报告所载观点并不代表本公司，或任何其附属或联营公司的立场，且报告所载资料、意见及推测仅反映研究人员于发出本报告当日的判断，可随时更改且不予通告，本公司可能发表其他与本报告所载资料不一致及有不同结论的报告。

#### 上海（总部）

地址：上海市浦东新区花园石桥路66号东亚银行大厦7楼702室。邮编：200120

#### 北京

地址：北京市东城区东长安街1号东方广场E1座18层1803室。邮编：100738

#### 纽约

Address: 295 Madison Avenue, 12FL  
New York, NY 10017 USA

业务咨询: [cebm@cebm.com.cn](mailto:cebm@cebm.com.cn)