

- 
- The background features a stylized tree with a brown trunk and branches on the left side. Behind the tree are several concentric, overlapping arcs in various colors including purple, blue, green, yellow, and orange, creating a rainbow-like effect. The overall design is modern and vibrant.
- 全彩色场景呈现
 - 预设游戏式线索
 - 引导多角度思维
 - 多团队翻转课堂
 - 电子网站案例库

创业经营实战

融入思政元素的

创业案例分享

强大的创业实战型教练团队支持体系

案例五：疫情下求生存

案例来源：本文转自微信公众号灵兽（ID：lingshouke），作者：东方，创业邦经授权转载——疫情下求生存：传统餐企亏损，团餐赚钱？
专栏 - 创业邦（cyzone.cn）

思政结合点：创业中要注重理论与实践相结合，具体问题具体分析，不可一成不变，固步自封，善于抓住机遇，尤其是大环境下的变化也要注重顺势而为。

传统餐企亏损，团餐赚钱？

团餐企业只要签下一单，这个网点一年甚至几年的收入都有了保障，也不需要像社会餐饮那样投入广告，是一种相对稳妥的赚钱方式。

“给你 5 个亿的估值，自此以后你就可以做你的亿万富翁了。”

一家头部互联网团餐企业，对行业内以数字化打造新团餐的万喜餐饮创始人李洋如此表示。

虽然李洋没有答应，但对于行业的认可、大单客户的剧增，使他更笃定了坚持数字化是未来发展的方向。

对于团餐行业来说，前 100 强企业里有 90 家都是家族化模式，缺乏数字化管理，天花板明显。

但团餐也有传统餐企不具备的独特优势，团餐企业只要签下一单，这个网点一年甚至几年的收入都有了保障，也不需要像社会餐饮那样投入大量广告，因此是一种相对稳妥的赚钱方式。



李洋告诉《灵兽》，“目前团餐正处于从萌芽期迈入到快速发展期的关键阶段，未来 3-5 年会上市一批团餐企业。”

现在，资本跟团餐企业沟通的频次非常高，能否抓住接下来的窗口期，对团餐企业至关重要。

快速发展的团餐

2016 年，在团餐头部企业千喜鹤工作了 11 年之久的李洋选择出来自己创业，成立了万喜餐饮，究其原因“年薪 200 万就到头了，陷入瓶颈。自己有一套想法在企业内也未得到实践，行业又正处于窗口期，所以就选择自己出来创业。”李洋表示。

李洋告诉《灵兽》称，“未来发展方向的笃定一定是离不开数字化，这也是打造新团餐创立万喜的定位。”

目前，中国团餐企业主要分为进驻甲方和集体配餐两种模式。

一是，进驻甲方主要是指团餐企业以承包食堂的形式服务于大型企业、学校、事业单位等单位，代表企业有千喜鹤、麦金地、健力源、万喜等。



二是，集体配餐是企业通过自建或与第三方合作的中央厨房，集中制作好餐食再配送给甲方，代表企业有美餐等。

但无论哪种模式，在现阶段都有痛点和不足。

许多团餐企业的管理标准、流程建构都还处于相对基础的阶段，信息化程度不高，各环节的数据仍未完全打通。“简单粗暴”的运营为成本控制增加了难度，难以避免错单漏单、仓储配送配置不合理，生鲜食材损耗高等问题。

此外，现阶段中国团餐档口中有 84% 无品牌概念，无出品标准、迭代创新能力弱等问题导致团餐档口仅有 40% 处于盈利状态，往往 3 个月内档口就会更新换代。

“数字化是整个行业的痛点，真正的数字化是为运营和业务服务的，进行效率赋能。现在我们正在处于一个过渡阶段。”李洋说，未来万喜集团会和一些大数据公司进行合作，来挖潜数据，进行私域流量运营。

目前，国内团餐行业真正做到为数字化企业并不多，有些企业是将社餐、快餐店的模式改个观点拿来直接用，在李洋看来，这在逻辑上本身就不对，所以在使用起来也没有提高多少效率。

李洋表示，万喜从创立之初，以数字化作为出发点，核心也是想通过数字化打通团餐业务的上下游全链路，例如，万喜技术团队自主研发通过小鱼订单、科技食安、可溯源供应链、小鱼支付和智能盘结算打造智慧食堂。



“你拿着单位给你发的虚拟餐补，可以线上订餐，也可以线下在智慧食堂买饭，通过扫码亦或者刷脸支付，完全实现线上化。通过虚拟餐补、微信、支付宝、云闪付，解决了聚合支付的问题。现在我们系统又在线上升级研发了几个维度，当你的虚拟餐补花不完时，你还可以去京东购物，在线上买东西，这些渠道也已打通。”

“政府机关、企事业单位、医院等单位都有餐补，大家一般早上和中午都会在食堂吃，第一是干净，第二是便宜，第三是方便，对于这部分人群来说是一个很好的数字化工具。”李洋表示，万喜集团看似是一家团餐企业，但发展的目标和运营的理念却与传统团餐企业大有不同。具有强大的数字化系统，通过数字化打通团餐业务的上下游全链路，来实现智能化办公、线上可溯源供应链、科技食安、智慧食堂、会员系统等。

除此之外，万喜联合创始人石明昇对《灵兽》表示，场景多元化也是万喜的一大特征，以“美食作为新社交语言”为运营理念，寓食于乐，通过 IP 潮玩、

暖心服务台、缤纷美食节、深夜食堂、网红食堂、美食 DIY 等功能场景塑造，将食堂赋能为第三生活空间，使传统团餐迭代升级，用链接消费者需求的创新玩法，通过多元化的服务提供个性化的生活方式。

据了解，目前万喜集团目前已完成 13 个省布局，经营保障 100 多个项目，年服务就餐者近 2000 万人次。

2021 年，万喜还中标冬奥会和冬残奥会餐饮项目，合作包括但不限于菜单、平面规划设计、厨政实施方案、餐饮供应、餐券管理方案、仓储计划、供餐智慧餐厅解决方案等。

“前几天我们又刚刚中标 360 和美团的项目。关于高校项目现在基本上一天能中两个标。公司现在正处于高速发展期。”万喜员工对《灵兽》称。

团餐吸引更多玩家入局

“尽管在 2020 年疫情之下有所冲击，但团餐行业增势依旧强劲。”行业人士表示。

团餐企业也覆盖到各个区域，比如北方的京津冀地区有千喜鹤、金丰、快客利、健力源等，长三角区域有麦金地、绿捷、长快、蜀王等，南方的珠三角地区有中快、鸿骏膳食等。

即便如此，团餐市场依旧处在一个“小而散”的初级阶段，企业规模差异大、市场化程度低、供应链统筹程度低、服务水平参差不齐、标准化程度低等，这些依旧是团餐行业的痛点。

“中国的团餐市场远未成熟，市场格局尚未定，还有大量的机会待挖掘，所以大家依旧在争夺团餐企业的龙头。这也是吸引玩家们不断涌入的原因所在。”

上述行业人士表示。



目前，中国团餐企业数量超 10 万家，市场现状是头部企业不够拔尖，腰部企业比较少，中小团餐企业众多。

团餐行业仍然处于萌芽阶段，中国团餐百强企业市场集中程度仅有 5%，与日韩欧美国国家团餐市场 60%-80%的市场集中度对比，相差较远。

在团餐行业 16 年之久的李洋表示，目前行业发生了三个变化：

第一，甲方后勤管理“要位”由 60 后向 80 后交棒，60 后风格以稳为主，80 后则谋求创新；第二，团餐行业创始人也从 60 后向 80 后交班，80 后创业

者也不断涌入团餐市场；第三，消费主体由 70 后、80 后向 90 后、00 后开始转变，而后者对消费品质要求更高。

“由以往的领导决策制，向消费者决策制转变也特别明显，所有变化，都倒逼企业去成长，否则就是出局。种种变化也给了新品牌诞生的机遇。”李洋称。

根据中国烹饪协会数据显示，2020 年中国百强团餐企业团体膳食收入为 1026 亿元，同比增长 10.4%，市场份额占比仅为 6.7%。而美国团餐行业前十强的市场集中度为 80%、日本和韩国约为 60%。对比美、日、韩，中国团餐行业的市场集中度极低，未来有望得到提升。

行业人士表示，团餐也是目前餐饮行业中市场规模增速最快的业态，与社会餐饮淡旺季差异明显相比，团餐每天的就餐人数、需求量都是高度可控的，因此能够通过精准的采购、备货、避免浪费等来提高利润率。

团餐未来的市场格局

市场规模和空白使得很多社会餐饮品牌，尤其是标准化程度较高的连锁餐饮品牌纷纷盯上了这块大“蛋糕”。

除了现在单独开设“企业专送”业务的肯德基外，一些中式快餐品牌早就在外卖平台商铺中设置了企业订餐选项，通过外卖平台为企业团餐提供服务。

“更多的玩家涌入后，大家的危机感越强了，就是强者愈强，弱者愈弱，这个行业开始进入洗牌期。此外，一些互联网团餐企业介入，使洗牌加速。”李洋说。

在李洋看来，未来能够撼动市场格局的将会是“并购式发展”。

“一旦巨头进入并购式发展，很多我们以往的战友或者以往的竞争对手就全部被收入麾下，行业将产生变局。”李洋说。



纵观全球餐饮巨头的成长路径，都离不开并购式发展。以爱玛客为例，2000年爱玛客中国并购北京金白领餐饮有限公司，完成项目服务和餐饮服务综合一体化的架构。

在2008年北京奥运会期间，爱玛客为逾6000名运动员、教练、志愿者、媒体工作人员提供配餐服务。目前在北京、天津、上海、苏州等30多个城市，为近250家医院、工厂、学校、政府及商业写字楼提供包括配餐在内的综合服务，员工数量超过15000人。

从行业角度来看，目前资本重点投资的方向包括数字化改造、创新型发展和供应链整理。不过，在李洋看来，资本目前处于试水阶段，从根本上来讲，资本很喜欢这个相对稳定的行业，但目前还处于一个观察和磨合阶段。

而对于行业内互联团餐企业，李洋表示，有些互联网团餐企业规模流水虽然很大，包括有些 10 亿级的线上流水，但却不盈利，也是一直在资本的推动下烧钱往前走。



“一些互联网的团餐企业有资本的推动，从行业头部公司大量的挖人，舍得给期权，也舍得给工资，基本上过去后工资至少翻一番。现在市场上虽然有这个需求点，例如 58、顺丰、信用卡中心，他们不具备做食堂的标准和规模，但又需要团餐服务，所以像这种轻资产的团餐企业可以完成这类交易，只是行业的互联网头部企业还没有做到盈利。”李洋表示，针对这部分市场上千亿的需求，未来还很有机会，关键是得抓住盈利点。

“互联网的头部企业也曾给我们 5 亿的估值想要收购我们，我没有同意，因为这类公司与阿里的思维很像，投了谁最后就会全部野蛮式洗牌。我真正要做的是带着自己的团队，一起去做行业升级的事，而不是只顾自己成为亿万富翁，而丢弃了初衷。”李洋笑着告诉《灵兽》。

李洋表示，目前万喜集团更倾向国家基金、产业基金，对于纯资本的注入，会排到后面进行考虑。因为这个行业的现金流不错，并不像传统的互联网企业可能先烧钱亏损，目前所有的经营项目都处于盈利状态。

对于越来越多的跨界玩家，李洋认为影响并不大。按当前来看，美团、顺丰等都不太顺利，并且都是属于较大亏损，还处于一个跨界初期阶段，因为团餐还是偏传统行业，单纯用互联网模型，还要找到盈利点才行。