

DIGITAL GROWTH

数字化增长专题  
2022Q1

# 食品与餐饮连锁企业 数字化增长指引参考



# 目录

前言：后疫情时代，从数字化生存到数字化增长

## Chapter 1 Insight—数字化增长洞察

- 1.1 对食品及餐饮连锁企业数字化转型的根本认知
- 1.2 食品及餐饮连锁企业数字化转型的基本目标
- 1.3 食品与餐饮连锁企业数字化转型的不确定要素
- 1.4 食品与餐饮连锁企业数字化增长需要克服的挑战
- 1.5 尽管困难重重，但部分先行企业数字化转型成果丰硕
- 1.6 食品与餐饮企业部分先行实践者对数字化转型的心得
- 1.7 小结：数字化增长洞察与数字化转型认知

## Chapter 2 前端业务数字化-“四力”增长模型

- 2.1 腾讯智慧零售打造“四力”增长模型助力私域运营
- 2.2 基于“四力”增长模型的私域案例
- 2.3 食品与餐饮连锁行业私域打法总结

## Chapter 3 企业全面数字化转型的核心方向

- 3.1 数字化转型蓝图框架
- 3.2 数字化营销
- 3.3 数字化扩张
- 3.4 数字化营运
- 3.5 数字化供应链
- 3.6 数字化决策与数字化基础赋能

结语：拥抱数字化增长 决胜后疫情时代

# 前言

## 后疫情时代

### 从 数字化生存 到 数字化增长

突发的新冠疫情给世界带来了痛苦与灾难：宏观层面冲击供应链和需求端，微观层面在生活、工作、服务、物流等方面约束企业的发展，未来仍将继续深刻影响大众的生活方式和工作方式。在疫情影响下，企业不得不从生存的视角求助于数字化，重点关注业务的运转、客户的服务、供应链的恢复等；在后疫情时代，企业需从增长的视角去布局数字化，重点关注产业层面的供应链协同、社会化协作和多元化场景的融合。

后疫情时代，数字化增长将成为企业和其他品牌竞争的重要壁垒。在消费端，疫情的影响已经使消费观念、习惯、行为等发生变化，越来越多的企业依托数字化工具和手段，提供线上、线下多场景融合的产品与服务；在产业端，勇于探索的先行品牌正在构建以消费者为中心的全新的触达、交互、服务和履约模式，引导渠道、伙伴、终端共同梳理新的生意模式，提升全程效率和用户体验。

食品与餐饮连锁行业是受疫情影响较大的赛道之一，如何在战略上拥抱数字化，在过程中接受不完美，在技术上稳健的迭代、升级，在理念上贯彻数字化思维，在架构上重构柔性化组织，将成为未来能否生存、竞争、发展的重要课题。

本期报告是我们在相关方向的思考，以抛砖引玉、启迪探索。



# THE POST COVID-19 WORLD

# Chapter 1

## Insight—数字化增长洞察 我们对企业数字化转型的认知

### 1.1 对食品及餐饮连锁企业数字化转型的根本认知

对食品与连锁餐饮企业而言，数字化增长是一个系统工程，不是某个环节单独的数字化就能实质改变企业的运营效率和竞争能力，而是涵盖了企业的上下游链条、供应链、管理体系、运营体系、市场销售和决策过程等诸多环节。

所谓数字化，就是将数据纳入企业资源范围内，成为企业运营的一种基础资源。我们已经看到一些公司在营销、运营、线上销售等方面采用了数字化方法来解决，但这并没有产生预期的全面增长。这表明在理解这个问题时，我们不应该将传统业务逻辑与数字化本身的形态关系割裂开来。

数字化增长的根本点是追求传统产业的升级换代，使传统食品与餐饮连锁企业能够适应全社会先进的经济状态和经济模式。在企业的数字化转型中，必须要有一个良好的基础，即在传统企业运营的基础上建立起数字化经营的理念、品牌、客群等资源。

在数字化技术方面，大多数企业最关注的是大数据、人工智能和物联网技术。然而数字化转型本质上是一种企业战略，并不仅仅局限于这些新技术和新基础设施的建设，而应根据企业自身的实际情况，以业务为导向、数据为基础与传统生产要素相结合，通过使用新一代的数字技术反向赋能业务、驱动业务，才能持续达成业务创新和效率提升。

## 1.2 食品及餐饮连锁企业数字化转型的基本目标

食品及餐饮连锁企业数字化转型的基本目标主要包括：

第一，建立数字化服务体系。服务不仅仅是指末端服务或者指与客人关系的表层解读，而是要延伸到功能服务、认知服务、利他服务等环节。要重新界定和延展企业的价值追求。

第二，建立数字化运营体系。要让该体系贯穿企业的决策、生产、营销，并延展到企业内外的各个主要环节。

第三，建立数字化决策体系。就是让我们从感性决策、经验决策向理性决策和精准决策转变。建立多元的开放平台，从而实现企业在所有的经济诉求上有一个多层次立体的链接。

第四，建立全方位的数字化管理体系。目前多数企业在数字化上普遍关注收银、点单、外卖等等，而实际上这些都是局部的枝节问题。数字化转型的根本目标是要通过交易的数字化，金融的数字化、决策的数字化、物流的数字化、生产的数字化，最终达到全方位管理的数字化。



后疫情时代的食品与餐饮行业趋势：

1. 数字化成为标配，行业整体数字化加速
2. “一人食”、“宅消费”成为新风尚
3. 产品、服务与场景的多元化融合
4. 私域流量与用户运营成为重点战场



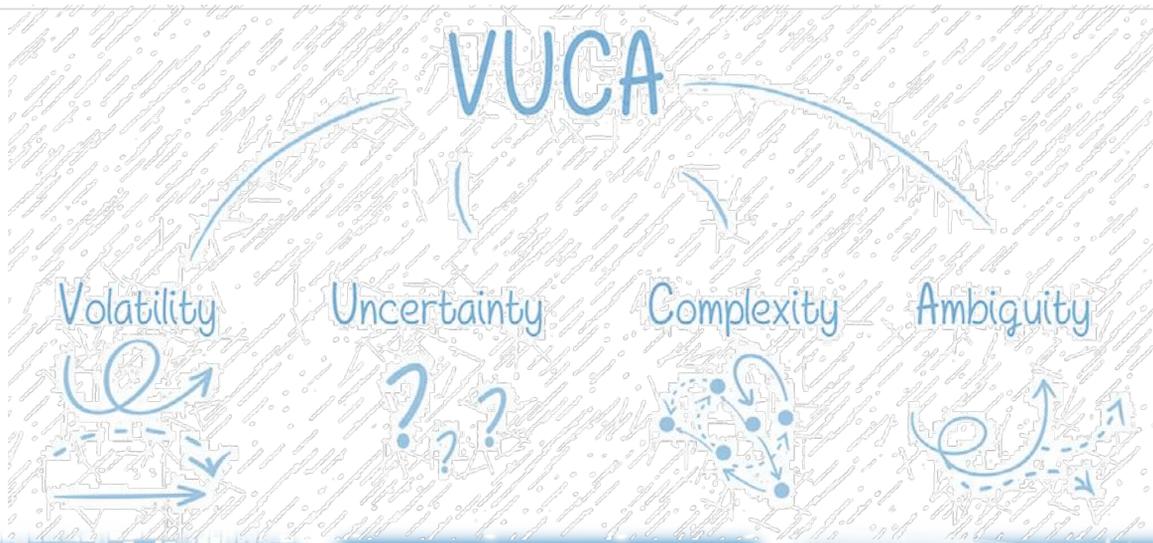
## 1.3 食品与餐饮连锁企业数字化转型的不确定要素

### 疫情反复的不确定——与新冠共存，与不确定性共存

2020年初，疫情“黑天鹅”席卷而来，新冠肺炎的显著特点有传染率高、不确定性大、有后遗症等。截至当前，除接种疫苗外唯一且行之有效的预防方法就是减少人员流动。尽管如此，新冠病毒变异、疫苗抗体持续周期长短仍存在一定的不确定性。因此，在保证复工复产的同时，确保疫情防控常态化未来仍将持续一段时间，如何与新冠病毒共存、与不确定性共存，成为食品与餐饮连锁企业面对的重要挑战。

测体温、戴口罩、健康码已成为民众习以为常的“出行三件套”。一方面，企业也通过试行远程办公的方式调整了经营战略，如Facebook在2020年5月宣布，未来五到十年间将有近50%的员工可实现远程办公。另一方面，“直播带货”进一步刺激了居民宅家时的购买力，还为滞销的农副产品打开了新销路。

疫情防控不仅影响了人们的工作和生活的方式，更促使更多居民养成数字化消费习惯，实现了消费与实体经济数字化转型的良性互动。中国信息通信研究院发布的《中国居民信息消费调查报告(2020)》显示：在疫情期间有超过2/3的消费者增加了数字化消费频次，超过80%的消费者希望疫情后继续保持线上线下一体化的消费模式。此外，在线医疗、线上教育、视频会议、吃货助农等消费新场景也将同步实现常态化的趋势。



## 消费需求恢复的不确定

虽然我国对于疫情的应对已是非常快速且有效，但是全球疫情仍在持续，世界经济复苏动力不足，大宗商品价格高位波动，外部环境更趋复杂严峻和不确定。我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。

国家统计局2月28日发布的《2021年国民经济和社会发展统计公报》显示，2021年，全年全国居民人均可支配收入35,128元，比上年增长9.1%，扣除价格因素，实际增长8.1%。快于人均GDP增速，与GDP增速同步。全国居民人均可支配收入中位数29,975元，增长8.8%。

疫情短期内会对各类线下商业产生结构性冲击，中长期而言经济长期增长和向好的趋势不变，但消费需求的恢复需要一个过程，存在一定的不确定性。



## 技术迭代升级的不确定

数字经济在疫情期间逆势增长，服务数字化成为企业提升竞争力的必然选择。技术的发展，给企业带来最显性的特征就是顾客消费行为的可量化、可测化。

食品与餐饮连锁企业如何有效利用诸如大数据、物联网、人工智能等新技术来应对疫情冲击、驱动业务增长，成为后疫情时代的必答题。新的技术应用，可以成为相关行业供给端的核心推动力，对从前端消费者的触达、交互、引流、转化，到后端供应链管理的降本增效，都有极其重要的影响。本次疫情之所以能够催生一大批线上线下融合的新模式、新业态，离不开科学技术的发展。疫情常态化后，更是要重视数据与技术带来的变化。

但技术普及渗透和迭代升级存在一定的不确定性，对企业的组织基础、资金积累、创新战略和执行力都有较大的挑战，而诸如“元宇宙”等超前理念，目前的技术还不能支持虚拟与现实的完全融合，在未来很长一段时间内，食品与餐饮连锁企业不宜盲目跟风。

## 1.4 食品与餐饮连锁企业数字化增长需要克服的挑战

食品与餐饮连锁企业实现数字化增长，需要克服如下重点挑战：

- 消费需求快速变化
- 平台成本不断上升
- 连锁化率亟需提升
- 供应链稳健度不高

### 重点挑战之一：消费者需求快速变化

受到疫情影响，消费者不得不将餐饮相关的消费场景由线下转向线上，许多消费者养成了依赖外卖或者购买预制菜品/食材自己做饭的习惯。虽然疫情影响已经逐渐消退，但是消费者习惯的改变仍需要一个过程，许多餐饮企业也借此契机大力发展线上业务，包括外卖、熟食、预制菜品的零售等。

整体而言随着消费水平的提升，消费者对餐饮的心理诉求逐渐产生了改变，从传统概念上“吃得饱”的基本需求，到现代餐饮下“吃得好”的多样化需求，再到趋势所向“我爱吃、吃得健康”的个性化需求。随着移动互联网的渗透，消费者的决策选择从信息不对称趋向信息过载，越来越精准的信息推送和越来越多的KOL、KOC，越发影响消费者的决策，网红、打卡、爆款等应际而生；然而消费者的注意力容易被新的信息、新的内容和新的产品所吸引和转移，因此如何洞察消费者的偏好、抓住消费者的注意力、持续的进行产品创新迭代，成为了众多食品与餐饮连锁企业必须面临的挑战。

### 重点挑战之二：平台成本不断上升

既要依赖于平台，又想挣脱平台的绑架，成了当前食品与餐饮连锁企业的主要痛点。而这样的痛点如同一面镜子，映射出很多餐饮品牌数字化仍显稚嫩的现状，那就是过去的数字化只解决了下单或者是支付环节的一些局部痛点，对于获客、体验、降本、增效等更深层面的痛点并未解决。

当前的数字化转型，需要的则是覆盖从售前到售中再到售后，涵盖预约、营销、支付、外卖、商城、会员、周边消费等各个环节的整体能力。

在这样的情况下，一套完整的一体化的数字化智慧解决方案对于食品与餐饮连锁企业而言显得尤为迫切。风雨飘摇的食品餐饮企业，还需要这样一针强心剂。

## 1.4 食品与餐饮连锁企业数字化增长需要克服的挑战

### 重点挑战之三：连锁化率亟待提升

中国连锁经营协会与华兴资本联合发布的《2021年中国连锁餐饮行业报告》，通过整合21家上市餐饮企业数据、60余家连锁餐饮头部企业反馈的调研数据以及决策者判断数据，得出中餐连锁化率不到20%的结论。

报告指出，目前国内餐饮行业竞争格局非常分散，连锁化率和集中度的提升空间较大。根据美团披露的数据，2018-2020年国内餐饮连锁化率分别为12.8%、13.3%和15.0%，行业连锁化率在逐年提升。分城市线级来看，一线、新一线、二线城市的餐饮连锁化率高于三四五线城市，主要是由于更大的食品与连锁餐饮企业会优先布局一二线城市。2020年，随着疫情带来的行业整合，一线城市的餐饮连锁化率也突破了20%。大部分规模食品与连锁餐饮企业占比均在一定程度上有所提升。

目前美国和日本的餐饮连锁化率分别达54%和49%，而中国餐饮连锁化率不到20%，相较美日等发达国家仍有提升空间。而从餐饮品牌的集中度看，中国餐饮品牌CR5(前五名企业集中度)仅约2%，而美国和日本CR5分别达到15%和14%，中国较成熟市场有较大差距，且中国餐饮市场CR5除海底捞外均为西式餐饮。



数据来源：国家统计局



数据来源：国家统计局

### 重点挑战之四：供应链稳健度不高

中国餐饮产业链呈现终端消费规模化、多元化，流通以传统分销为主，上游原料标准化困难，食品安全控制复杂度高的特征。因此餐饮供应链整体的可靠性及稳定性不足，受两端挤压，餐饮环节整体集中度较低、盈利水平有限。

专业第三方供应链服务企业的出现，打开新的产业链局面和发展空间，较大程度上解决了传统供应链存在的问题，但整体仍处在初级发展阶段。食品与餐饮供应链管理理念落后，食材标准化程度参差不齐且交易方式复杂，同时，流通环节多，损耗严重，难以满足食品和餐饮企业供应链标准化、规模化、数字化的发展需求。

## 1.5 尽管困难重重，但部分先行企业数字化转型成果丰硕

连锁餐饮及食品企业的数字化转型成功案例正在不断涌现。这些企业通过提高运营效率、供应链效率、私域运营能力、打磨门店盈利模型，提升盈利能力，打造连锁餐饮新范式，不断地为数字化转型树立新标杆，并成为行业基准。

例如，蜜雪冰城的效率提升以及随后在整个茶饮市场的崛起，部分程度上可归因于数字化转型升级。蜜雪冰城通过平台系统打造营销、供应链和生产一体化。这是一个统一的集成平台，该平台提供了企业价值链运作所需的全部功能，且平台还具有可扩展性，可作为营销、运营和供应链的单一信息源。该平台上线应用之后，蜜雪冰城宣布其供应链效率提高了10%，前端获客成本下降15%。

对数字化转型取得成果的企业来说，整合高效、可靠且具有敏捷能力的数字解决方案起到了事半功倍的效果。

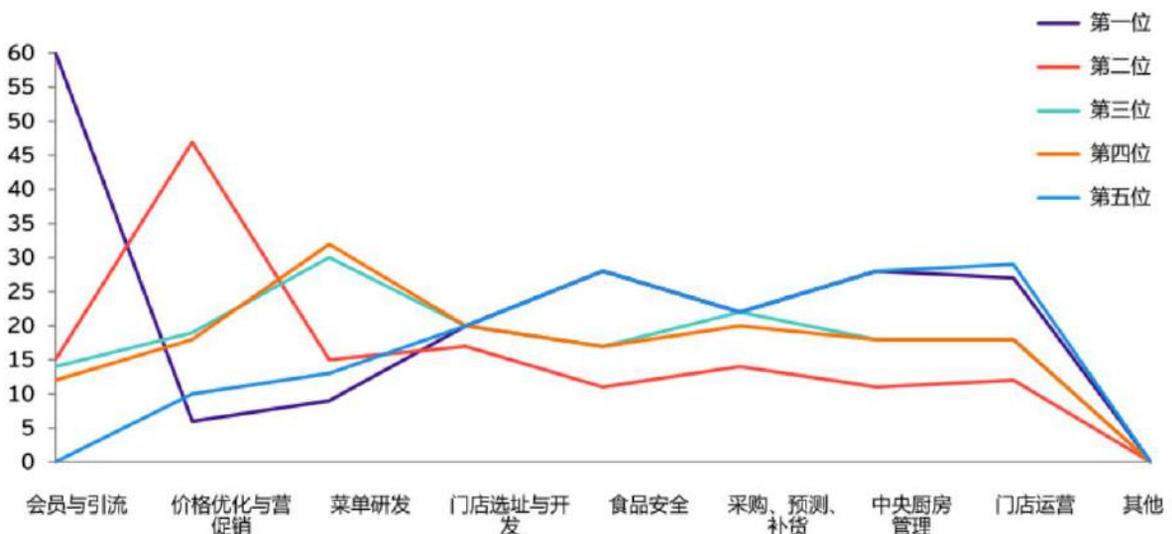
根据CCFA对60家头部连锁餐饮企业的调研结果来看，超过68%的企业已经充分认识到了数字化转型的必要性，有近三分之一的企业获得了实质性的成果，大部分企业对于数字化转型还在实践或探索阶段。

充分认识到企业数字化转型必要性的企业

**68%**

推进数字化转型已取得阶段性成果的企业

**30%**



数据来源：CCFA

## 1.6 食品与餐饮企业部分先行实践者对数字化转型的心得



**张丽锋**  
绝味食品 CIO

“ 绝味的数字化转型致力于以终为始去思考方法与路径。直达消费者（DTC）的商业模式转型是绝味数字化重构的重中之重。日益复杂的前端数字化运营是绝味数字化重构的必修课，绝味的数字化重构要基于战略解码，深度服务业务模式升级和管理体系提升，地基夯实后，基于数据平台和高级数据分析应用支撑全链路数字化决策。

”



**寒松**  
和府 CTO

“ 和府的数字化升级正按照一套经过验证切实可行的方法论稳步推进：以数字智能化思维为原动力，以数据驱动为方法，以智能决策为工具，锚定收入、成本、风险三大着力点，形成数据与业务之间相互促进的迭代关系，提升全链路运营效率，从而为和府带来真正有意义的商业价值。我们希望和府数智化体系不仅仅服务于自身，也可以为整个餐饮行业发展变革而赋能，这也是和府的使命：引领产业发展，构建共享产业生态。

”



**杨煜坤**  
洽洽食品 总裁助理 首席供应链官

“ 洽洽的数字化转型之路正在进行中，从传统企业转型为数字化企业，机遇和挑战并存。数字化的认知和管理能力，需要在企业的内外部组织中逐步建立和夯实。我们也需要与产业链上的伙伴，以及跨行业的伙伴深度合作、协同共生，建立全产业链的数字化平台，更加高效的满足消费者需求。

”

## 1.6 食品与餐饮企业部分先行实践者对数字化转型的心得



**奚沿河**  
蜜雪冰城 CIO

“ 信息化和数字化是连锁加盟品牌塑造核心竞争力的关键，蜜雪冰城数年磨一剑，分三个阶段构建自己的核心竞争力。第一阶段是基础信息化，做好包含ERP、POS支付、外卖等可以把业务转化为数字的基础系统，将业务流转换为信息流。第二阶段是管理数据化，通过将业务过程、决策依据、管理经验等进行数据转换，实现经验决策与数据决策的双驱动，满足日常的管理需求，服务管理层，借助信息化系统打通各个运营板块业务板块的协同，实现高效办公。第三阶段是服务数字化，构建数字化消费者、数字化供应链、数字化营运平台等能力，支撑蜜雪冰城门店的营运与管理。

通过门店布局的小程序、APP，实现线上点餐、预约点餐、外卖等消费支撑。基于强大的供应链、产品技术与数字化配合精细化运营，为消费者提供极致性价比的产品。以数据驱动决策，基于进销存、商品、会员等数据的完全数字化，通过数据分析指导门店品类结构调整，合理协调供应链资源。监测不同渠道平台的销量趋势和商品表现，帮助不同等级的加盟商、门店店长发现数据背后的问题。赋能管理者监控数据趋势，及时作出决策调整。

”



**周晨君**  
来伊份 科技VP

“ 我们连续三年启动了三个大型数字化中台项目。通过“罗马”项目实现了用户、会员、商品、库存、营销、交易、支付业务中台构建；通过“鲲鹏”项目实现了订单、采购、品类、计划、服务组网、价格、预测补货的供应链中台建设；通过“启明星-Venus”项目构建并实现了全链路数字业务财务一体化中台。最终实现多元化渠道、数字化工具、多元化产品、人效以及多元化资源存储等标准能力输出，及时响应供应端及需求端，高效完成需求整合及供应匹配。凭借数字化能力支撑来伊份从单一休闲场景走向多业态消费场景的平台化战略。

”

## 1.7 小结：数字化增长洞察与数字化转型认知

从行业部分先行实践者对数字化转型的心得中可以看到三个共性点：

一、DTC商业模式转型，是食品与餐饮连锁企业数字化转型重构的核心要义。业务前端数字化运营能力决定了DTC模型转型的成败。

二、随着互联网红利逐步减少，线上线下一体化自主经营的“私域”业态成为一种应运而生趋势。

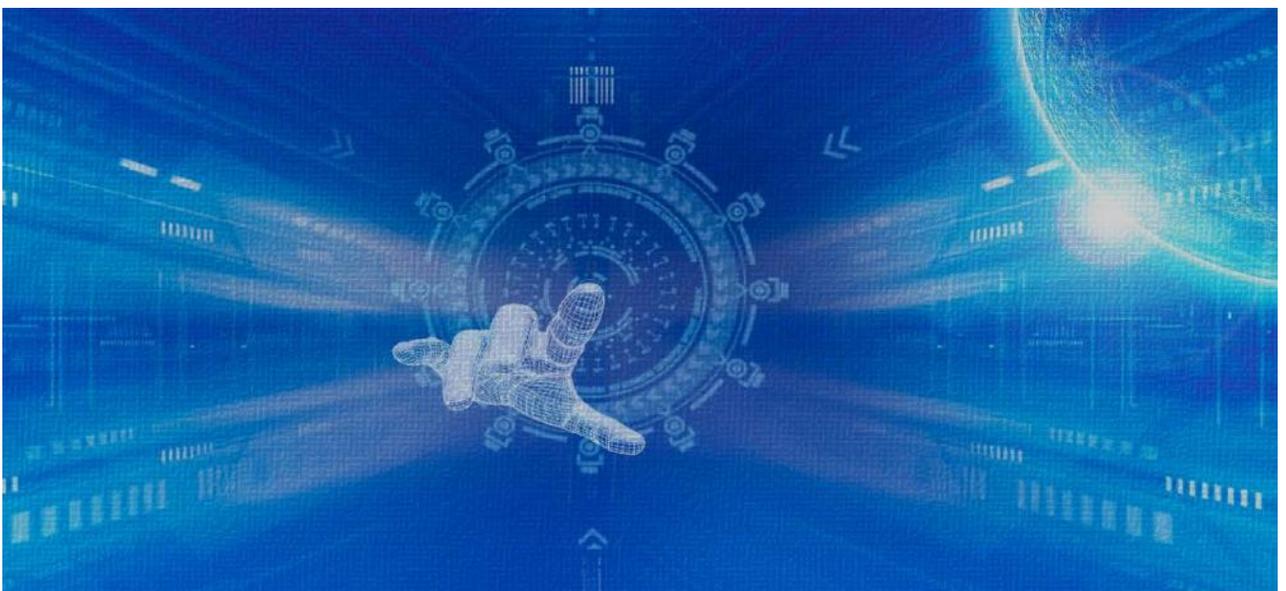
三、企业的数字化转型，应该是有规划的，系统性的，覆盖前中后台业务和管理需求，最终提升组织运作效率，支撑管理决策。每个企业有不同的背景和基因，但数字化转型的方向和路径应该是符合一致性客观规律的。

我们认为，食品与餐饮连锁企业数字化转型首当其冲应从前端业务数字化开始。

那么三个问题会摆在我们面前：

- 1) 如何洞察消费者的个性化需求，如何重构企业新零售的格局？
- 2) 如何通过数字化工具赋能业绩倍速增长？
- 3) 如何综合评价企业的数字化能级，如何实现全面数字化转型？

基于以上背景，我们提出**智慧零售私域运营“四力”增长模型**并对企业全面数字化转型的方法和路径进行探究。



# Chapter 2

## 前端业务数字化之四力增长模型 —腾讯智慧零售私域运营底层方法论

### 2.1 腾讯智慧零售打造“四力”增长模型助力私域运营

当企业观察那些成功的私域案例，会发现私域运营方式千姿百态，并不存在可直接复制套用的“模板”。那么企业该从何入手，了解私域最基本的运作原理，进而打造适合自身业务需求的合格私域呢？

腾讯智慧零售经过与各行业头部商家的共同探索，并通过不断实践和反复验证，最终总结出一套系统的私域运营底层方法论：“四力”增长模型。其核心在于持续提升私域运营的四项基础能力“组织力、运营力、商品力、产品力”，促进私域业绩的可持续增长。企业在整个私域生命周期中的种种挑战，最终都可回归到“四力”增长模型中，找到合适的应对之策。



## 2.1 腾讯智慧零售打造“四力”增长模型助力私域运营

### ● 组织力：私域自运营生态需要有力的组织支撑

目前主要有四个模式，包括：市场部主导、线下业务主导、隶属于电商部和独立团队。上述模式对于每个企业不可一概而论，也未必适用所有企业。因此，企业要从自身出发，高度重视私域流量运营，以及内外团队协作和资源整合能力，并给予合适的激励。

例如，有的品牌在内部核心部门设置了小程序相关业务指标，灵活调动跨部门资源，快速响应组织变革需求。又如，在餐饮、服装、日化和美妆等行业，一些品牌把小程序和线下激励，做了非常充分的打通和一致性，甚至深度绑定。

### ● 商品力：商品的SKU宽度和价格力度

行业头部企业在私域内比平台上有更宽的SKU，例如，品牌投入了很多的专属商品，只能在私域渠道中获取，这就会相应地衍生出新的运营玩法。而价格方面，如何区隔私域商品的价格是值得企业思考的问题。相对其他平台和线下渠道，小程序具备相对较强的商品竞争力。品牌能够及时获取SKU数量及库存、爆款价格差异、首发优势货品数量、上新的频率、促销节奏等核心指标，根据用户喜好调整并匹配供需，最大化商品力。

### ● 运营力：布局私域运营

如何合理布局私域运营的渠道分布，增强不同触点和渠道流量获取和运营转化能力至关重要。我们建议，品牌可以通过分析研究流量来源、数量及分布，阅读/转化跳转率等内容运营指标，观看/转化率等直播指标，以及人群包投放ROI，攻克弱点，增强优势，全面加强运营效率。例如，自疫情以来，越来越多的企业把线下资源进行了充分的调动，因此，微信聊天和扫码为企业的私域贡献了非常多的额外流量。

### ● 产品力：包括四个核心方面

第一，基于产品基础性能的三大测试——压力、兼容性、安全。

第二，结合用户场景、商品特点规划信息架构，例如小程序定位和用户交互是否合理。

第三，核心功能是否健全，例如用户授权、购物车及订单、直播、商品详情、搜索/推荐，客服售后、会员服务等。

第四，如何通过可量化数据提升小程序内千人千面的能力。

## 2.1 腾讯智慧零售打造“四力”增长模型助力私域运营

企业在整个私域生命周期中的种种挑战，最终都可回归到“四力”增长模型中，找到合适的应对之策。

### 1、行动期：构建坚实的组织和策略基础

- 结合自身商业特征，合理配置私域组织架构和协同机制；
- 确定私域的定位，规划私域阵地未来的建设和运营方向。

### 2、完善期：完善基础设施并快速步入增长轨道

- 建设功能完善、性能可靠、可保障用户体验的私域基础设施；
- 激活全渠道触点，有效沉淀私域资产，掌握运营转化核心方法，逐步开始收获实质性的GMV增长。

### 3、成长期：“四力”持续优化实现规模化增长

- 基于已有经验，持续优化“四力”表现，提升私域全链路运营效能；
- 发掘运营与创新潜力，不断提升优势、补足短板，使私域收益进入规模化增长。

在为企业提供私域运营助力时，“四力”增长模型同样是腾讯智慧零售的基本出发点。依托“四力”增长模型，腾讯智慧零售可为合作伙伴评估私域运营现状，梳理出私域提升的关键点，并联合腾讯生态内相关团队，为企业提供针对性解决方案建议和支持服务。



图片来源：腾讯智慧零售



## 2.2 基于“四力”增长模型的私域案例：奈雪的茶

### 奈雪的茶：线上订单收入超20亿，“全球茶饮第一股”

#### ● 案例亮点

奈雪的茶打造了完全自研的Teacore系统和C端小程序，实现了从供应链到门店终端的全交易链路的数字化闭环，其目前线上订单的占比达70%；在工具运用中，奈雪的茶深度运用微信生态产品，细分小程序、公众号、社群三级流量池，基于会员消费生命周期，实现了精准化、执行颗粒度极高的运营策略及具备持续迭代能力的增长模型。

#### ● 企业简介

奈雪的茶主攻一、二线城市，2015年，首店在深圳开业。截至2021年12月，奈雪的茶已在中国大陆80多个城市以及中国香港特区、日本等地，共经营800多家门店。2021年6月30日，奈雪的茶在香港联交所正式挂牌上市，成为“全球茶饮第一股”。

## 2.2 基于“四力”增长模型的私域案例：奈雪的茶

### ● 需求及痛点

新茶饮赛道已经逐步进入存量竞争的阶段，由于门店布局分散，各区域运营线上和线下联动执行成本较大，企业需加速对品牌流量池的体系化构建进程，建立全渠道通路，与终端消费者维持密切联系。

奈雪的茶会员已达数千万量级，希望通过私域工具的完善布局，实现数据整合，同时基于用户的全生命周期，进行精细化的用户分层运营和转化，提升会员复购和留存。

### ● 触点及工具

私域触点：官方公众号、官方视频号、门店社群、微信会员2.0

公域触点：朋友圈广告、搜一搜品牌专区、线下门店

### ● 策略及执行

自2015年在深圳开设首家门店，奈雪在过去5年多飞速发展，开创了高端现制茶饮，并作为“全球茶饮第一股”登陆港股市场。在这家年轻企业的招股书中，2020年经调整净利润达1,664万元，这表明奈雪在疫情冲击下，依然实现了盈利。

什么是奈雪的增长飞轮？答案是自研系统+私域。

2019年底，奈雪开始搭建会员体系，通过会员积分、商城、券包、电子心意卡、拼单等多项功能让整个会员体系形成闭环。2020年，奈雪线上订单收入同比增长183%至20亿元，占整体收入的近7成。从组织赋能到精细化运营，奈雪的茶全面布局发力，稳稳地保持在行业前列。



## 2.2 基于“四力”增长模型的私域案例：奈雪的茶

### 一、自研系统助推高效运营

截至目前，奈雪的茶在全国80多个城市开设了超800家门店，在不断的扩张中，奈雪对于实体店的探索也尝试了更多形式：推出奈雪酒屋BlaBlaBar，多场景的奈雪梦工厂，以及作为当前门店开设重点的“奈雪的茶PRO”。这些线下空间不仅为消费者提供了优质的高端现制茶饮空间体验，同时也成为了线上流量的重要来源。

不过奈雪认为，仅从门店迁移进小程序并不能算作流量沉淀。流量池的建设应覆盖小程序、公众号和社群三个层级，通过多层级沉淀，保障后续常规触达和精准触达的运营基础，而后基于用户的体验地图，合理埋进适当的增长模型和增长触点。于是“自研系统”成为了奈雪跑通私域最得力的助手。

“自研系统”是奈雪在招股书中频繁提及。在每间门店中，奈雪都部署了自研集成的信息平台——Teacore。这一平台能够整合处理大量来自线上线下的运营数据，并为业务决策提供支持，其分析计算、效率提升能力还将随着数据库的不断扩大进一步增强。

另一大自研系统是奈雪的C端点单小程序。茶饮店最常见的小程序导流方式无非是扫码点单，但这样的触点难免单薄，用户难以停留。于是，奈雪将“奈雪点单”自研小程序作为主要的数字化工具载体，围绕门店第三空间，打造全场景数字闭环交易体验。

奈雪点单小程序有“预约点单”、“好友拼单”及“小程序外卖”三项主要工具，以便利、社交与服务三大维度为重点，有效提升用户消费体验，顾客无需到店即可下单，完成“线上点单—排队进程实时提醒—线下扫码自取”的购买全流程。

除了基础交易功能，奈雪点单小程序中还可以看到会员拉新裂变、储值提频，积分商城促活等日常会员运营板块。自小程序上线后，奈雪平均每个月会员增长在百万量级，截至2021年5月，会员数达到3,500万。会员资产不断沉淀，也为洞察用户多样化的消费习惯提供了更有效的数据来源。



## 2.2 基于“四力”增长模型的私域案例：奈雪的茶

完全自研的Teacore系统和C端点单小程序，使得奈雪在C端和B端均实现了高效运营管理，成为其私域建设的一大亮点。在用户端，手机APP、小程序、会员体系及卡券体系等设计，能够有效提升品牌与用户的互动与运营效率。

在供应链与门店端，从采购原材料到原材料送到门店的整个过程，奈雪均实现了全面的数字化覆盖。通过数据连接前端消费与后端供应，奈雪保持了对消费者需求的敏感度，而自研的销量预测、智能采购算法模型还可指导供应商按需生产、提升整体营运效益，优化成本结构。

根据公开数据，奈雪2018年前的订单基本来自线下，线上仅以第三方外卖平台作为补充；而到了2020年，线上小程序点单已成为用户首选，订单占比已经达到了近70%，其次才是线下门店以及外卖平台。

对于私域布局的完善，奈雪的茶接下来也会重新思考堂食、外卖、零售多种产品结构和盈利模型，并重新进行资源配置。把“线上订单”以及“智慧零售等多元消费场景”作为下一阶段新的努力方向。



## 2.2 基于“四力”增长模型的私域案例：奈雪的茶

### 二、组织团队赋能私域打通

无论是此前的品牌经营，还是当下私域建设，奈雪的管理层都给予了高度的重视和参与。

为了推动企业的数字化转型，奈雪打造一纵一横两大团队，除了上百人的技术团队，奈雪还统筹了产品、运营、营销等多部门人员，成立了独立的数字化增长营销团队，由CEO和CMO直接管理。

这一增长团队在互联网企业中或许并不新奇，在餐饮行业中却是团队顶配。奈雪在数字化道路上全速前进并不断优化升级，在保持良好的基础设施与用户体验的同时，以最快的速度实现了团队的打通与建设。两大团队都对奈雪的私域洞察与建设深入到了每一环节，从基于用户规模增长不断地划分阶段性任务重点，到根据指标梳理业务流程，再到整理业务触点，最后达成阶段性目标后承担起新的使命。奈雪从用户的引流、复购、留存到LTV运营，都在进行着全流程的推动和监督。

基于对微信生态的深度理解，奈雪将公众号视为推动复购与复推的主要阵地。很多茶饮品牌与微信生态只是单一的接入，但奈雪会更多地针对公众号的特性，有效运用资源，赋能数字化产品的设计。例如：增长团队会将到店流量进行细致的标签组合，给与品牌公众号不同的增长策略与逻辑，如针对不同消费者，分发不同权益礼包，实现千人千面的触达运营。

截至目前，奈雪的官方公众号用户数量已经达到近800万。这一增长策略的设计有两大价值体现，在新增流量方面，通过门店流量沉淀，每月可新增百万级关注用户，而在老会员促活提频方面，仅在测试阶段，“关注有礼”就实现了数十万的营收。



## 2.2 基于“四力”增长模型的私域案例：奈雪的茶



在社群运营方面，奈雪团队通过对用户进行全面而细致的调研与洞察，形成了分层运营策略。对于初次在门店尝鲜茶饮的用户，奈雪会在用户画像上增加新人标签，将该类用户邀请至专有的新客社群，在社群运营中针对性地多推送奈雪的品牌故事，满足新客希望了解更多相关信息的诉求。而对于居住、工作在门店周围的熟客群体，奈雪会根据标签，将他们邀请至独特的熟客社群之中，在群里更侧重分享定时福利，满足他们对社群福利的期待，提升熟客的复购率和留存率，提升品牌粘性。

目前，奈雪为用户提供了门店海报扫码与线上小程序邀请，两种进入会员群的方式，除此之外，奈雪还会根据会员等级、群活跃表现、用户粘性等维度，定向邀请群里的活跃会员进入奈雪城市friends群，城市friends群由总部直接运营，将为社群内会员提供更多独特化、差异化的玩法及福利。值得一提的是，奈雪在社群中新增的微商城零售商品售卖策略，对GMV的推动颇为显著。

奈雪组织赋能带来的效果，在自研数字化产品的稳定输出、大量的用户沉淀，及其相应会员复购率提升等方面均有体现，最终也反映在了漂亮的GMV成绩上。无论是组织层面的建设与革新，还是对小程序、公众号和社群三层流量池的运营思考，奈雪的茶用实际成效为新茶饮行业数字化发展带来了新的思路。

## 2.2 基于“四力”增长模型的私域案例：和府捞面

### 和府捞面：小程序打通“三店一体”，打造全域增长范式

和府捞面是一家以书香元素为特色的新锐中式面食品牌，其中数字化与私域一直是推动其业绩增长、维持行业领头羊地位的重要秘密武器。而在2021年的倍增行动中，和府捞面展开了对私域运营的新探索：要在持续深耕会员体系与流量运营的同时，更好地将堂食、外卖、电商三种业态融合贯通。

针对这一目标，和府捞面构建“三店一体”的全域数字化增长模型：在倍增竞赛期间完善涵盖堂食、外卖、电商完整业务形态的小程序矩阵，线下门店与线上零售店共享同一数据库，打造完整的私域流量闭环，最终实现经营效率、收入和利润的全面提升。

此外，和府捞面以小程序为桥梁，规划了品牌全域新人礼活动，为新会员提供多种消费场景的专属权益，并结合线下门店、微信公众号、朋友圈定向广告、搜一搜等渠道，打造了品牌信息流的全方位营销，深度挖掘了私域会员的多业态消费潜力。

最终，和府捞面通过倍增行动期间的系列举措，会员招募量同比提升240%，会员销售同比提升113%。截至2021年12月，品牌会员数已经突破600万。

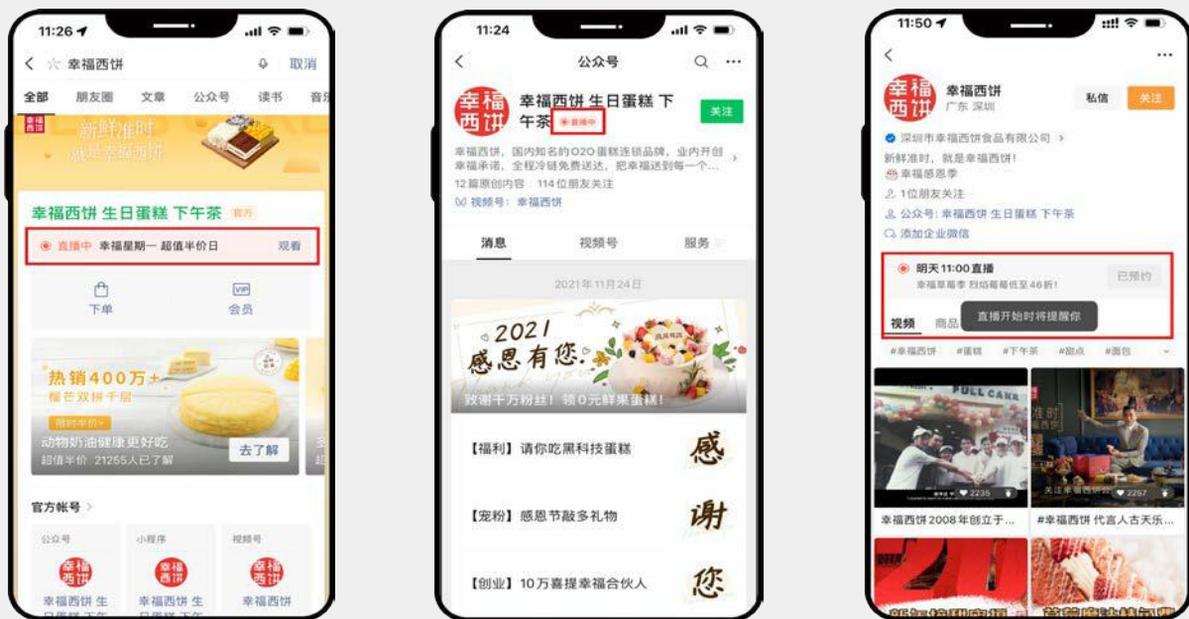


## 2.2 基于“四力”增长模型的私域案例：幸福西饼

### 幸福西饼：打通视频号链路，促进私域流量充分流转

幸福西饼成立于2008年，通过建立“中央工厂+卫星工厂+自建冷链物流”模式，新鲜现做、准时送达，目前已覆盖全国300多个城市，私域用户超过2200万。产品覆盖生日蛋糕、面包、下午茶等多个品类。

在幸福西饼的倍增行动中，视频号以其直观、用户卷入度高的特点受到重点关注。倍增行动期间，幸福西饼对视频号做了复盘和梳理，成立了涵括用户、企微、小程序以及视频号等团队的专项项目小组，在搜一搜、企业微信、微信支付等公私域多渠道链路铺设视频号入口，以及在内容制作和内容频次上进行优化升级，致力于将视频号作为对外窗口，让私域流量充分流转起来。



除了短视频内容以外，直播也成为幸福西饼的重点发力点，这也驱使幸福西饼成为最早在微信视频号定期做直播带货的甜点品牌之一。聚焦直播带货，幸福西饼围绕四力展开了部署：组织力方面，成立专项团队稳步推进；产品力方面，积极部署购物车、预约提醒等各种功能；商品力方面，在直播带货渠道提供了全网极具竞争力的商品offer；运营力方面，设定期开播周期，每周定时直播，持续加深消费者心智。

通过一系列举措，幸福西饼的视频号直播观看人数提升了17%，转化率亦高达22%。

## 2.3 食品与餐饮连锁行业私域打法总结

### 餐饮行业特点与发展趋势

1. **中国餐饮行业市场规模巨大。**根据国家统计局数据，中国餐饮已来到“4万亿”时代，门店数量近1,000万。近年来，餐饮行业呈现出线上化、连锁化和品牌化、以及数字化三大趋势。2021年中国餐饮市场规模46,895亿元，较2020年增长7,368亿元；外卖市场规模9,340亿元，较2020年增长2,694亿元；线上渗透率20%，较2020年增长3%。



数据来源：国家统计局

1. **头部玩家已搭建“官网型”自营小程序。**企业自营小程序呈现出三大特点：第一，提供全面点餐服务，包括在店点餐、到店前点餐、离店外卖业务；第二，强调会员服务，并通过打通与其他渠道的会员数据，提高会员黏性，培养会员心智；第三，利用全面的私域和公域流量为小程序引流。

2. **基于微信小程序搭建私域模式是行业新趋势。**基于微信小程序搭建私域模式较之传统模式有四大优势：第一，品牌可利用私域渠道直连或培养忠客，提高复购和转化；第二，私域允许品牌对积累的客户资产进行免费持续触达，降低品牌引流费用；第三，私域给予商家灵活性，打造品牌和体验方面的差异化；第四，品牌可在私域中沉淀用户行为数据，并辅助运营优化决策，推动业务增长。

## 行业私域增长蓝图

行业企业想要实现私域增长运营，需要基于小程序用好主要流量触点，把昂贵的新客转变为可持续触达的私域流量，用私域触点推进新客产生复购，在过程中不断沉淀和利用数据资产，最终将新客变成高价值熟客或会员，驱动业务增长。即：构建从‘昂贵新客’到‘高价值熟客’的私域增长蓝图。

私域增长蓝图：从昂贵新客到高价值熟客



具体可总结为三步：

**第一步：拓宽私域新客来源。**对品牌来说，可转成私域的顾客有四大新客来源：1. 线下门店客流，包括扫码点餐、台卡二维码等；2. 腾讯流量补充，包括搜一搜、视频号、社交裂变、IP合作流量等；3. 付费流量，广告拉新、用广告发券等；4. 第三方外卖平台，通过加外卖用户入群等方式，沉淀私域客户。

**第二步：保障会员私域流量持续触达。**重点围绕两大模块：一，培养私域流量阵地，包括社群、公众号、堂食发券等，并通过它们直联客户。二，给与会员更多权益，通过会员日、会员价、专属会员优惠券、任务打卡等方式，给与会员利益尊贵感和差异化体验，引导用户经常回到品牌的私域里浏览和下单。

**第三步：为私域客户提供丰富的购物场景。**除引导用户回到门店进行复购之外，品牌还可推动全渠道业务发展，包括自营离店业务，包括小程序外卖、离店自提、线上周边商城等，提高整体转化率和购买频次。

在以上每一步的实操过程中，品牌应注意沉淀用户会员数据，并利用好这些数据，在公域导流过程中实现精准拉新，在私域运营中实现精准触达。

## 行业私域增长五大核心方式

基于行业需求及微信生态优势，腾讯智慧零售团队总结了品牌五大私域核心增长方式。

### 方式1：门店采用小程序下单，实现人效提升、客户沉淀、客单提升三效合一

门店是品牌流量最大的场景，利用好小程序点餐是私域发展的第一步。腾讯智慧零售团队总结了以下两种基于门店场景的优化方法：

- 在店内增加扫码点餐曝光，例如在餐桌物料、收银台、易拉宝/海报上等多处放置二维码，方便用户点餐的同时，也节省门店人力成本；
- 采取注册会员+小程序点单组合方式。建议企业简化会员注册流程（可参考“泛会员”方法，即任何用户在小程序点餐都会自动成为会员），并通过在小程序点餐里推不同商品、套餐，甚至做到千人千面来提高客户的体感、客单价和转化率。

### 方式2：通过公众号触达和运营品牌忠实用户

对于餐饮行业而言，公众号属于带货能力强的媒介，可有效触达用户和促进转化。企业可通过下面三个方面进行优化提效：

- 优化新关注的自动回复。用户关注公众号后第一次看到的自动下发信息，应包含小程序点餐链接、品牌介绍和会员权益；
- 优化菜单栏。建议把小程序放在一级菜单，更方便用户寻找，同时应加强会员中心、加企业微信社群等入口的引导；
- 优化推文。内容上，建议推送活动、品牌或新品有关的内容，并描述清楚利益点和用户操作方式，通过推文引流用户直接进入小程序。此外，公众号应保持每月4次固定推送，以培养用户对公众号的心智和期待。

### 方式3：构建品牌或门店社群，深度维护精准客户

通过社群运营，餐饮品牌可与客户建立情感连接，并且社群营造下单氛围更容易促进转化。

餐饮行业有三种主要的社群模式，包括中心化团队主导运营，中心化团队主导、门店参与运营，以及门店主导、中心化团队支持，企业可根据自身特点选择合适的模式运营。

值得关注的是，社群的顾客不仅是品牌的私域，更是门店的私域，能产生复购也直接利好门店，建议让门店拥有一定的社群运营决策权。

## 行业私域增长五大核心方式

腾讯智慧零售团队总结了社群高效蓄客的几个建议：

1. 建议品牌使用企业微信添加顾客为微信好友。企业微信可通过邀请进群、发朋友圈或1v1等多种方式触达客户，触达场景更丰富多元。此外，添加顾客为好友，可以更有效地沉淀用户资产，避免群解散造成用户流失。
2. 企业可根据群运营模式决定先入群或先添加个人，通常建议先加顾客为微信好友，再加顾客入群。若门店运营情况不允许，可让用户在门店里先扫码入群，后逐步加好友。
3. 对已经进群但非好友的顾客，建议根据群运营需求决定是否另加顾客个人微信。若希望拉近门店与顾客距离，可让门店某一个角色加群里所有的顾客为好友；若想做中心化运营，可先加部分高价值客户，后进行分组运营。

### 方式4：使用社交玩法实现用户裂变

品牌可利用微信天然社交属性，通过社交裂变为私域拉新。常见的玩法包括拼单、送礼送心愿、转盘小游戏、邀请好友助力得抵用金、储值卡充值赠送、套餐销售一口价、限时秒杀、累计消费抽大奖等方法。

### 方式5：借助用户数据分析加深对人群的洞察和差异化运营

数字化的核心价值在于反向指导经营决策。通常来说，利用数据驱动增长主要分三步：

1. 数据沉淀：比如在小程序内沉淀用户点单和浏览等行为数据；
2. 数据洞察：通过使用腾讯工具（如腾讯有数），结合用户行为数据和画像数据进行消费者洞察；
3. 精细化运营：比如公众号分组推送、社群分层运营、小程序内的猜你喜欢等方式精准高效触达用户。

随着我国行业企业数字化建设的广泛普及，构筑品牌私域已成为未来行业格局变化的关键因素。小程序背靠微信生态，具备天然的直连用户属性，是私域搭建中的重要交易场，围绕小程序形成的经济圈已展现出巨大的规模效应，越来越多的品牌从中受益。腾讯智慧零售希望赋能整个行业，让更多品牌有机会搭建属于自己的线上线下数字化体系，打破对平台流量的依赖，让市场更繁荣、健康。

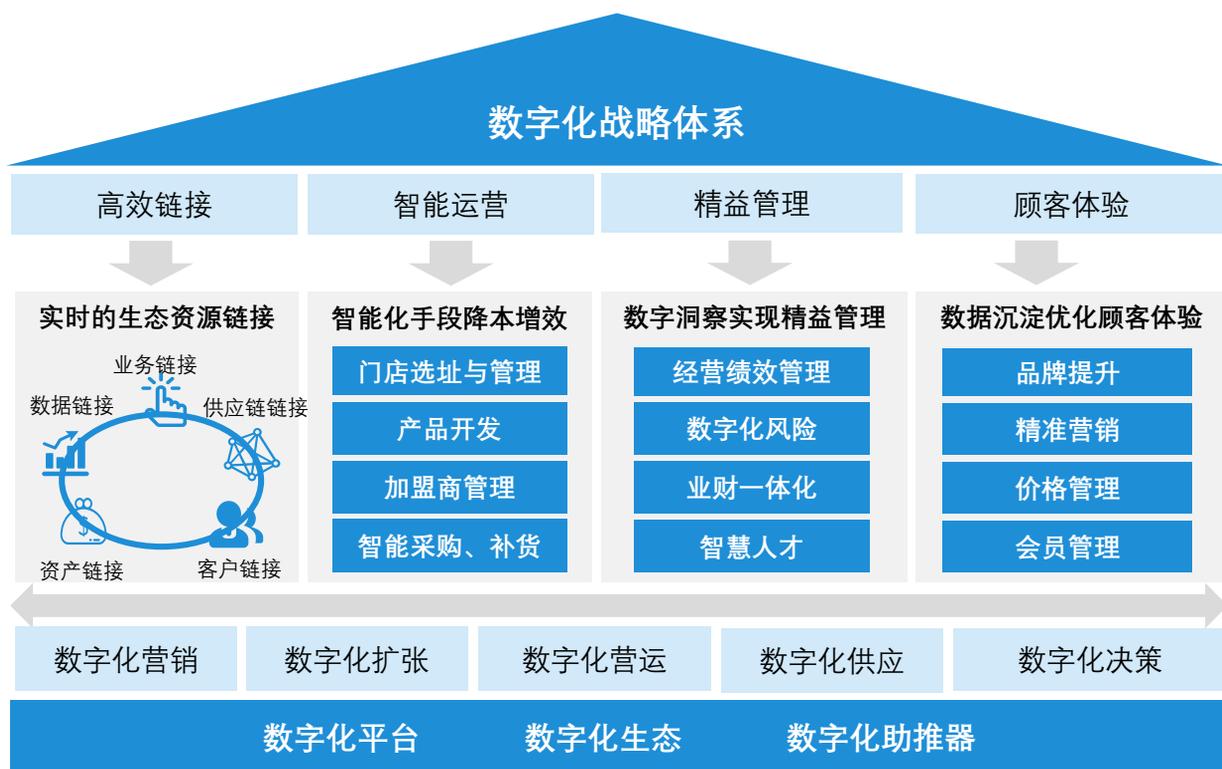
# Chapter 3

## 企业全面数字化转型的核心方向 ——六大核心关注点

### 3.1 数字化转型蓝图框架

我们认为，企业数字化转型主要从高效链接、智能运营、精益管理、顾客体验四个方面打造数字化营销、数字化扩张、数字化营运、数字化供应链、数字化决策五个链路，构建覆盖业务中台、数据中台、技术中台的数字化平台，整合上下游合作企业、社交媒体、竞争对手、利益相关者、用户群体，建立数字化生态。

企业本身需要从文化先行、组织赋能、人才支撑、机制牵引上助力数字化转型，为数字化战略落地执行进行基础能力建设赋能。



图：腾讯智慧零售，网聚资本，AMT企源绘制

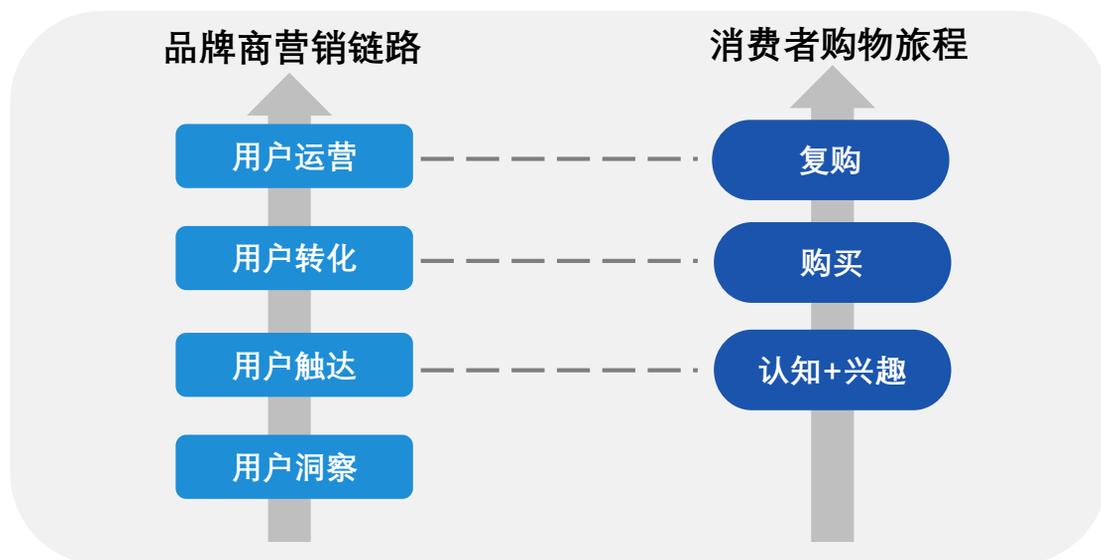
## 3.2 数字化营销：打通私域公域，融合线上线下，承接品牌提势、精准投放、会员运营、内容生产、渠道融合等措施。

### 全链路营销

全链路营销是指围绕消费者购物旅程，分析品牌消费者行为，并在消费者购物旅程的每一个关键环节加强品牌影响力，促进用户快速决策与转化，提高营销效率和效果。因此，数字化是全环节营销的基础和前提，品牌需要通过数字化来追踪消费者购物旅程的行为链。

具体而言，营销链路可以分为四个环节：用户洞察、用户触达、用户转化、用户运营。通过开展全链路营销，品牌商可以对消费者进行全面管理，提升其全生命周期价值。在全链路营销的四个环节中，用户触达、用户运营是绩效提升的最重要环节，提高用户触达的精准性和用户精细化运营能力，是推动业务提升的关键。这需要建立在对消费者深入了解和认知的基础之上。在数字化时代，通过海量数据构建用户画像，实现对消费者的深入洞察已经成为了主流方式。

然而，消费者信息分散在终端门店、社交媒体、电商平台等各个渠道，呈现高度碎片化的状态，无法形成有效的数据资产并实现对消费者的洞察。因此，品牌必须打通各渠道各环节的数据，才能实现对消费者数据资产的统一管理和使用。



资料来源：爱分析2021快消品牌商数字化趋势研究

## 3.2 数字化营销：打通私域公域，融合线上线下，承接品牌提势、精准投放、会员运营、内容生产、渠道融合等措施。

### 统一用户数据管理，深度洞察消费者

品牌商可以使用客户关系管理（CRM），对单一渠道的用户数据进行管理和使用，由于数据源相对单一，数据处理复杂度较低，部署和使用成本较低。因此，CRM适用于在单一渠道进行用户运营的品牌商。

品牌商还可以搭建客户数据中台（CDP），对来自各渠道的用户数据进行管理和使用，包括数据采集、数据管理和数据应用三个环节。

在数据采集过程中，对店铺、电商平台、小红书、微信、自营平台等各渠道收集从用户触达、转化到运营的消费者行为数据，以及不同营销内容和场景下的产品转化数据等。

在数据管理环节，需要对收集到的数据进行治理，经过提炼、萃取后，形成数据资产。对来自各渠道的消费者信息进行匹配，将各触点数据连接起来，打破各个渠道、各个环节用户数据的割裂状态，构建全域数据体系，实现对消费者数据的统一管理。然后，通过设定用户标签，构建用户画像体系，对消费者进行深入洞察。同时，品牌也可以借助第三方数据对用户标签进行增补，加深对用户理解。

在应用环节，主要是通过广告投放、客户关系管理（CRM）、营销自动化（MA）等数字化工具，为广告精准投放和用户精细化运营提供数据支撑。在广告精准投放方面，主要是基于对用户数据的分析，为投放平台或媒体提供精准的用户画像标签，提高目标人群圈选的精准性；也可以为广告策划提供指导，提高内容制作的针对性，增强广告投放效果。

在消费者精细化运营方面，主要是以数据分析为基础，建立实时的数字化洞察，对用户在全链路各触点的行为轨迹进行监测，及时捕获线索，形成智能化的推荐决策，为运营团队赋能，提高运营效率和效果。

由于客户数据来自不同的渠道，数据治理成本高，开发部署周期较长。因此，自建CDP成本较高，更适用于用户群体数量大、多渠道布局的品牌商。

## 3.2 数字化营销：打通私域公域，融合线上线下，承接品牌提势、精准投放、会员运营、内容生产、渠道融合等措施。

### 精准圈选目标人群，提升广告投放精确性

近年来，随着内容电商与社交电商的高速发展，大幅度缩短了消费者的购物旅程，品牌营销和产品销售的界限变得越来越模糊，品牌宣传和引流转换高度融合成为发展趋势。对应到广告投放，就是既要提高品牌曝光率，又要促进消费者转化，即品牌推广与营销转化相融合。

对于尚未购买产品的潜在消费者来说，广告投放是最重要的触达消费者方式之一。一方面可以增加品牌曝光度，提高品牌影响力；另一方面，可以提高消费者对产品的接触和认知，引发消费者的关注和兴趣，最终实现产品的销售转化。品牌商可以通过精准目标人群圈选、优化投放渠道和匹配投放内容，提升广告投放效果。

在目标群体的选择上，品牌商主要是根据自身品牌定位及目标人群定位，借助第三方数据平台（DMP）的标签体系进行目标人群圈选。因此，人群圈选的准确性取决于品牌商提供的目标人群画像的精准性以及与第三方标签体系的匹配程度。为此，越来越多的品牌商基于第一方数据（CDP）精准识别用户画像标签，然后与第三方数据（DMP）标签进行匹配，实现目标人群的精准圈选，提高广告投放的精准性。比如，某品牌通过建立CDP，并结合第三方数据管理平台（DMP），在投放量不变的基础上，广告投放的ROI能够增加6-7倍，并且增长是可持续的，目前已经持续一年以上。

在投放渠道选择方面，首先要对产品受众进行明确的分析和定位，通过产品受众的年龄、性别以及工作、消费水平和生活方式的分析，迎合他们的兴趣爱好来选择合适的广告投放渠道以及投放形式，投放形式包括视频、文字、自媒体、互动媒体等。在投放过程中，品牌商可以借助数字化手段对广告投放效果进行追踪和分析，优化广告投放渠道，提升投放效果。渠道选择好后，就是针对不同的渠道、不同的目标群体选择合适的投放内容，既要让消费者了解产品的功能和体验，明确地展示产品的优势和特点，又能够与市场上同类型的产品有所区别，容易辨识和记忆。通过对广告投放效果的分析，品牌商可以对投放内容持续进行优化，提高投放效果的持续竞争力。

当潜在的消费者实现转化后，品牌商需要进一步考虑如何提高消费者的品牌忠诚度。

## 3.2 数字化营销：打通私域公域，融合线上线下，承接品牌提势、精准投放、会员运营、内容生产、渠道融合等措施。

### 用户精细化运营，提高消费者全生命周期价值

通常情况下，留住活跃用户的成本远低于获取新用户的成本。随着竞争的加剧和流量成本的攀升，用户运营的重要性日益显现。

对于食品及连锁餐饮企业来说，用户运营的价值体现在三个方面：一是通过运营活动持续提升品牌曝光率，提高用户品牌忠诚度；二是提高产品复购率，提升消费者全生命周期价值；三是可以精准圈选潜在消费人群，为产品研发过程中的一系列测试提供支撑，提高新品研发效率。

对用户进行精细化运营，品牌商首先要构建用户画像，然后将不同的营销内容匹配到不同需求的用户，满足其个性化的需求。考虑到消费者触点的多样性以及用户运营的实时性，品牌商通常是利用营销自动化工具，设置触发条件，即时进行内容推送；并通过对消费者用户信息、行为数据的追踪和分析不断优化运营策略提高运营效果。同时，基于对不同营销方式和营销内容下用户行为及产品交易的分析，可以发现并有效沉淀营销模型。考虑到消费者个人信息、交易数据和行为数据的可获得性，越来越多的品牌商选择微信生态体系对用户进行精细化运营。

营销链路的各个环节并不是孤立的，而是相互关联的统一整体。比如，在进行用户触达用户转化过程中，就需要考虑如何将消费者引导到小程序商城、自有APP、微信公众号等企业私域流量池，积累数据，以便进行消费者观察以及后续的用户运营。因此，品牌商需要转变经营理念，将用户运营思维融入到企业全链路营销各环节，提高企业的持续竞争力。



## 3.3 数字化扩张：用数字化工具赋能开店，支持连锁企业门店规模扩张提速。

门店的扩张是连锁企业的盈利核心，因此开店的标准化被称为“连锁企业的生命”。随着互联网的发展，如何用数字化来赋能门店规模的不断扩大，并且在扩张的脚步中实现跨区域标准化，如何高质量开店，模式可复制并且能够促进盈利成为连锁企业关注的重点。

用数字化的工具和手段赋能连锁企业，可实现业务流程、数据双驱动，协助连锁企业构建数字化开店管理平台，将“保盈利”、“控风险”两手抓。

### 1. 开/闭店全程标准化执行：缩周期、降成本

连锁企业应将连锁行业规范管理模式融入开/闭店的各个环节，建立对“门店开设”到“门店关闭”的全过程管理。规范跨地区开店业务，形成统一管理输出，省时省力。

#### ● 开店管理

为了实现连锁企业开店各业务环节的相互关联，建议将计划评审、证照注册、装修施工、团队组建、商品陈列、市场营销等开店阶段呈现出来。从而实现开店过程的标准化集中管理。

### 开店管理

计划评审	证照注册	装修施工	团队组建	商品陈列	市场营销
市场调查 店铺选址 预算申请 综合评估 开店意向书 开店合同	证照台账 证照登记 证照信用	装修设计 建材采购 装修施工 设备采购 图纸库 施工日志	门店招牌 面试审批 员工入职 人员培训 人才库	配货申请 陈列设计 入库申请 陈列标准	广告策划 投放申请 开业活动 促销申请 活动标准 促销案例

图：腾讯智慧零售，网聚资本，AMT企源绘制

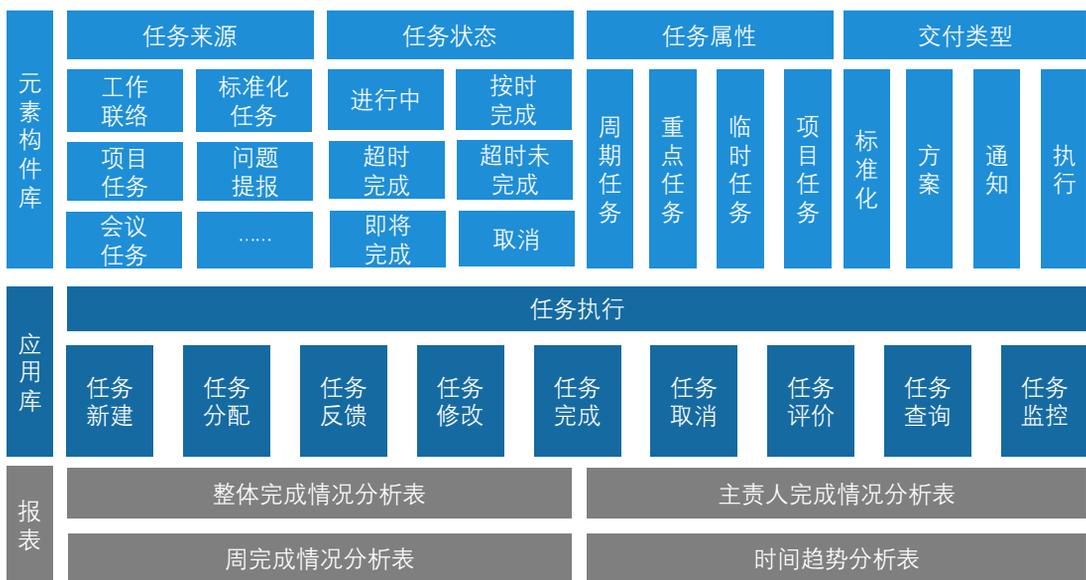
#### ● 闭店管理

闭店这一环节往往会被企业忽略，事实上，闭店管理对于连锁企业再次开店有着无可替代的价值。连锁企业门店如何更好地完成闭店，规避风险，是抓住可能提升企业口碑及品牌形象的最后一环。

### 3.3 数字化扩张：用数字化工具赋能开店瓶颈，支持企业门店规模扩张提速。

#### 2. 门店精细化运营平台：保盈利、控风险

细化有效的运营管理是连锁门店经营成功的关键，如何保证企业跨区域多门店管理能执行到位、监管有力、跟踪有迹？为了帮助连锁企业店铺完成数字化升级，建议对店铺任务进行集中管控，实现从任务分配、反馈、调整到成果共享的全过程系统化及规范化。从而降低经营风险，促进门店盈利。



图：腾讯智慧零售，网聚资本，AMT企源绘制

1) **任务准确分配及同步。**连锁企业门店任务来源渠道多样化，单靠人工手动干预收集分配不仅低效且易出错。结合数字化工具用 workflows 触发任务，实现任务数据自动分配，准确一致，为业务提供持续高效驱动力。同时，门店运营平台可打通OA系统与财务系统，实现店员信息、采购数据、财务数据联动，提升了门店内部整体经营的协作水平与效率。

2) **任务实时反馈及调整。**在任务台账中，任务进度信息可实时呈现，及时反馈了任务执行进展情况。同时，可在流程中对任务执行过程中的意见、解决方案进行有“轨迹”的反馈，管理层根据及时的反馈，能有效地调整项目的进度和资源安排，企业知识资产也能得到储存。任务执行过程中及时的反馈与调整，让企业门店实现精细化管理，有效地进行内部质量管控及效果监查，提升风险管理水平。

3) **任务数据共享及分析。**工作流的数据串联、系统集成的数据融合让门店运营平台成为企业门店的数据库。通过与报表系统的整合，让门店数据以图形化、立体化的方式呈现，用数据驱动业务优化与升级。

## 3.4 数字化营运：通过智慧门店洞察、动销数据分析、渠道数据打通，提高线下渠道管理能力，提升营运效率。

### ● 智慧门店洞察，提高渠道管控能力

智慧门店洞察是指利用图像识别技术对零售终端产品的展示进行识别、分析和应用，实现零售终端的数字化管理，包括门店图像采集、图像识别、分析应用三个环节。

在门店图像采集环节，品牌商可以利用移动访销系统，通过自有或者经销商业代表进行门店图像拍摄，除少数头部品牌商外，绝大部分品牌商由于自身规模或商业模式的限制，业务代表数量有限，难以覆盖终端门店，往往会借助经销商业代表进行图像采集。然而，考虑到利益交割等问题，品牌商会对经销商业代表采集图像的真实性存在疑虑，难以达到预期效果。

为避免这一问题，品牌商也可以委托第三方进行图像采集，通过智能货架、智能货柜、部署移动机器人等方式采集图片信息，或者采取众包的方式进行图像采集，提高门店覆盖范围，确保门店图像信息的准确性。图像采集后，借助图像拼接、图像识别等技术，品牌商可以对特定产品信息进行识别，将图像信息变成结构化的数据，并根据需求形成分析报表。

对于图像数据的应用，主要体现在以下几个方面：一是了解产品真实的铺货情况，即产品覆盖的区域和门店覆盖的数量，有助于优化产品投放策略；二是了解产品陈列情况，强化对业务代表的监督和对渠道商的管理；三是了解促销活动在终端门店的执行情况，提高活动管理效率；四是了解竞品的铺货、陈列、促销活动等信息，发掘空白市场机会，优化市场策略。比如针对不同零售渠道的不同零售场景，某食品集团需要对全国8000名销售代表访店情况进行管理，通过与第三方合作，该集团每月识别图片450万张，利用数据驱动业务执行，其货架占比提升8%，铺货率提升4%，门店执行效率提升59%，并通过对竞品的分析，优化了市场执行策略。

## 3.4 数字化营运：通过智慧门店洞察、动销数据分析、渠道数据打通，提高线下渠道管理能力，提升营运效率。

### ● 终端销售数据洞察，分析市场销售情况：

对于品牌商来说，需要实时追踪产品在终端门店的动销情况，尤其是对于新上市的产品，品牌商需及时了解产品的实际表现，以便制定产品优化策略。然而，由于线下渠道链条太长，品牌商主要通过经销商获取产品销售信息，其真实性和及时性存在的问题，难以为品牌商提供决策依据。

对于终端门店动销信息的获取，品牌商可以直接与零售商合作，获取主要的数据信息，也可以与第三方数据服务商合作，获取某一特定区域终端门店整体的销售数据信息。考虑到数据的安全性，品牌商能够获取的信息主要是脱敏后的统计信息。

通过实际的终端销售数据，品牌商可以及时获取产品的实际市场表现，优化产品的渠道投放策略，提高渠道效率。

### ● 营销活动在线化，推动渠道数据打通

品牌商通过一物一码、小程序商城、微信公众号等工具，逐步将线下活动转化为线上线下一体化，将线下消费者导入到品牌商私域流量池，然后对消费者进行洞察和分析，对用户进行精细化运营。再者，基于对消费者的数据分析，品牌商还可以对营销活动进行优化，提高线下营销活动的效果。

目前，在线上线下营销活动一体化方面，除少数拥有自营或加盟门店的品牌商外，绝大部分品牌商面临线上优惠券无法在线下门店核销的挑战。为此，部分具有较强影响力的品牌商，在确保各方利益的情况下，探索通过信息系统连接渠道商和零售终端，打通线下渠道各环节数据，对营销费用进行在线结算，实现营销活动全过程管理，提高营销效率。

该模式需要经销商配合，品牌商影响力和利益分配机制的设置变得尤为重要，因此更适合头部品牌，或者在某一区域占主导地位的品牌，品牌商通常会保持原有的渠道管理模式和分配机制，以顺利推动活动的在线化。

## 3.5 数字化供应链：基于大数据提升预测能力，驱动优化仓储供应链布局，打造极致性价比供应链

在新零售商业模式下，传统供应链在产销协同规划、成本管理及运营效能提升等方面还比较薄弱，亟需进行全面的数字化转型升级。基于此，我们对构建数字化供应链支撑新零售变革的连锁餐饮及食品企业提出以下六项建议：

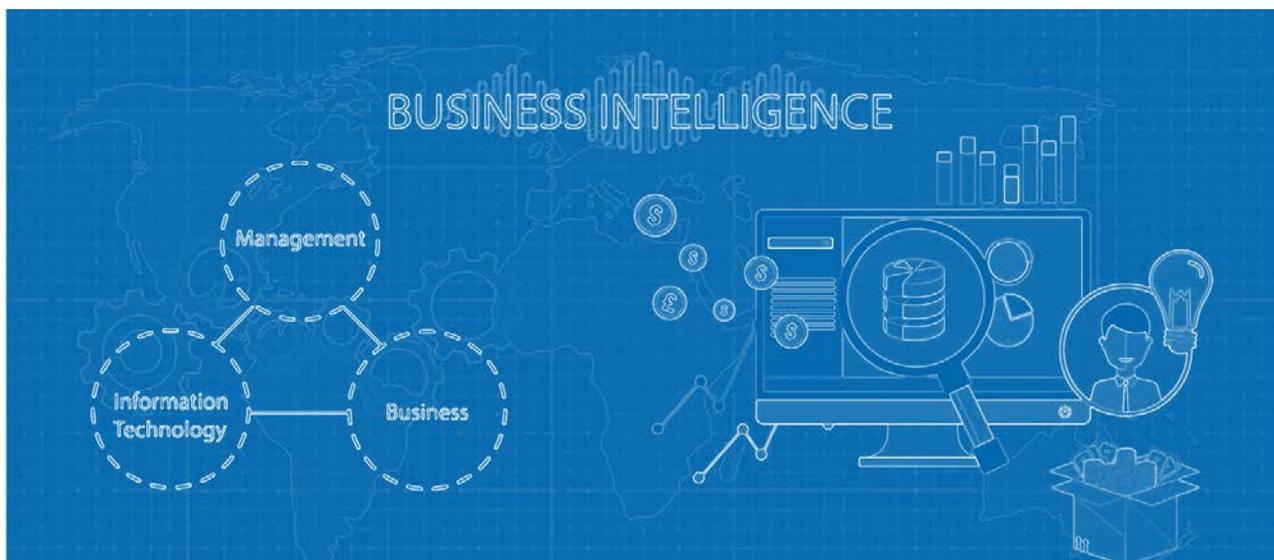
- ① 提高基于大数据的预测能力。通过算法优化，提高数据采集能力和数据质量，提高需求预测的准确性。
- ② 建立线上线下一体化的物流体系。将两个独立的系统进行整合，提高库存、仓储、运输的综合利用效率和响应速度。
- ③ 优化大数据驱动下的仓库供应链布局。以数据为驱动，优化仓储点布局和物流路线，提高效率。
- ④ 通过智能调度体系及自动驾驶技术优化运输城配效率。基于数据的自动调度、规划及配载系统来提升复杂运输体系的效率，中远期积极利用自动驾驶等新一代技术的创新机遇。自动驾驶技术在2020年左右出现众多商用路试方案，2025年前后有很大机会在物流、无人出租车等行业率先出现大规模商业应用，对物流配送领域产生颠覆性变化。
- ⑤ 采用智能调度、众包模式及前置自提综合解决最后一公里配送成本。最后一公里配送在强调客户高时效体验的同时，结合智能调度技术及创新的物流模式来降本增效。
- ⑥ 提升区域集中度、共享仓配服务以共同降低2B电商平台成本。在提升区域集中度的同时，打造共享不同品牌、不同客户之间的仓配服务，是降低平台配送成本的有效途径。



## 3.6 数字化决策与数字化基础赋能

数字化决策：以数据和业务算法为基础，建立全域决策模型，打造“数字化大脑”。

- 数据治理：统一数据标准，开放市场数据，打通内部数据接口，实现数据加工自动化。
- 业务模型：基于业务洞察与最佳实践，建立业务模型，并通过最新数据持续校准、优化模型。
- 决策应用：建立以数据模型为基础的决策模式与机制，对照业务模型，持续优化全链路业务流程。



数字化基础赋能：持续强化人效、流程、数据和实施四大数字化基础能力建设，为数字化战略执行赋能。

- 人效：通过数据仓库与各系统对接，实现数据自动化加工，释放低效人力；优化EHR系统，打通人员数据，支持组织扁平化、去中心化，强化人效核算与管理；优化线上培训平台，加强门店员工培训，结合门店督导，落实业务培训一体化。
- 流程：开展全域流程梳理与标准化、规范化工作，建立全面覆盖的标准流程体系。
- 数据：数据资产的沉淀与增值元数据管理，保障数据“全、真、活”；数据血缘管理，掌握数据资产全貌；数据质量管理，范围监控、异常告警；数据生命周期管理，定期清除无效数据。
- 实施：打造内部数字化服务团队，引领数字化变革，培养各级员工及加盟商数字化思维，熟练掌握并应用各类数字化工具。

## 结语

# 拥抱数字化增长 决胜后疫情时代

在数字经济时代，消费者行为的变化、市场竞争的压力均要求食品与餐饮连锁企业大力推动自身数字化建设。数字化转型已经成为行业共识。然而，受自身技术、人才、资金等方面的限制，企业在推进数字化方面存在一定的困难，此外，短期内难以见效的客观事实，会进一步影响决策层投入的决心。为此，品牌商要从战略角度出发，制定长远的规划，分期进行建设，抓住数字化转型的战略机遇期，构建数字化能力作为提升自身竞争能力的重要手段，实现快速发展。

“三店一体，私域运营”作为现代连锁企业的崭新经营模式，极大地改善了线下门店经营的场景限制，突破了空间和时间的束缚，让“线下+线上”的全场景经营成为可能。无论在消费者体验改善、企业的收入倍增方面，还是在可实现的利润提升方面，都会带来无限的可能。



## 关于腾讯智慧零售



智慧零售是腾讯助力整体零售行业发展提出的策略。并联动全行业企业与生态伙伴共同探索的发展方法论与解决方案。智慧零售部门，是腾讯集团面向品牌与零售企业在腾讯实现生意增长的全面解决方案提供者与合作伙伴，致力于推动腾讯智慧零售策略与规划形成，充分整合内部资源，不断完善交易的基础设施，联动行业生态伙伴提供完整多元的数字化零售解决方案，以助力品牌与零售业务增长。

## 关于网聚资本



网聚资本是绝味食品（603517）旗下的产业投资平台，基于绝味食品“致力打造一流特色美食平台”的战略愿景，定位于成为“特色食品和轻餐饮的加速器”，聚焦卤制品、调味品、轻餐饮、食品行业基础设施等领域，以项目为中心、服务为驱动、结果为导向，秉承“共生、共享、共智、共长”的投资理念，努力为投资伙伴企业成长创造价值，为行业进步提升贡献力量。

## 关于AMT企源



经过20多年领先的“管理+IT”咨询服务实践，累计服务3000多家客户，中国百强企业中60%是AMT的客户；基于对AMT服务的认可，70%的客户与AMT二次及多次签约。在从咨询规划到运营落地的持续深度服务过程中，AMT逐步形成以信息化-数字化-智能化驱动商业模式创新和管理提升的核心能力积累，以及在数字化转型和产业互联网领域的先发优势。

## 关于红餐产业研究院



作为国内首个专注于餐饮产业发展的专业研究机构，红餐产业研究院以餐饮产业大数据为抓手，深入研究整个餐饮产业链，立志成为餐饮产业最专业的、综合性的调研服务机构。自2021年3月份创立以来，红餐产业研究院发布了多份具有前瞻性的研究报告，如《2021中国花椒产业发展报告》《2021中国餐饮产业生态白皮书》。同时，红餐产业研究院也是业内大型活动“中国餐饮产业峰会”的承办方之一。未来，红餐产业研究院将持续致力于中国餐饮产业的深度研究，梳理产业变革脉络，助力产业生态健康发展。