



十万家企业“拼杀” 万亿元团餐蓝海

粗放式管理制约企业做大做强

文 / 吴浩生

本文将从业务场景分类、国内外团餐市场概况及龙头企业、关于团餐的战略思考三个方面展开，对我国团餐竞争格局和战略思考进行更为深入的介绍。

有悲观论调认为，根据世界巨头发展历程，“中国的团餐行业在发展过程当中，刚刚处于一个起步的阶段”。当然，我们认为这个判断可能过于悲观。虽然我国团餐企业普遍利润不高，管理水平提高也很缓慢，但行业当中的企业正在不断扩张与转型升级，新进入团餐行业的玩家也在不断涌现。

市场竞争加剧，倒逼管理升级与巨头“练级”

每一个市场的转型期，新玩家和新技术的出现，都成为变革性的力量，团餐行业也不例外。据公开资料，2019年，我国大陆地区的团餐行业，已经是一个规模约1.5万多亿元，且年增速高于餐饮行业平均水平的市场，约占整个我国餐饮市场30%份额，但目前即使是规模最大的团餐企业，其市场占有率都不足1%。

► 2017 年餐饮百强企业按业态分布情况。数据来源：《2018-2019 年度中国团餐产业发展报告》

业态	企业数 (家)	营收占百强总营业收入比重 (%)	比重同比上年变动 (百分点)	营收同比增速 (%)
快餐	27	41.3%	-1.2	7.8%
火锅	30	29.5%	0.7	14.1%
餐馆酒楼	25	15.0%	-0.3	9.4%
团餐	10	9.7%	1	22.3%
国际美食	4	2.9%	-0.1	6.7%
休闲饮食	2	0.7%	基本持平	12.4%
宾馆餐饮	1	0.6%	-0.1	-4.7%
清真餐	1	0.3%	基本持平	4.2%
合计	100	100.0%	-	

这意味着，中国团餐市场正处在一个非常粗放式发展的阶段：

- 大市场，小公司
- 行业规模大，增长速度快，但市场集中度极低
- 尚未形成具备持续性竞争壁垒的龙头团餐企业

因此，中国的团餐市场远未成熟，具备成长为龙头潜力的团餐企业很可能还在酝酿中。美国、欧洲和日本是全球团餐产业链最成熟的市场，诞生了很多世界级的龙头企业。比如英国的康帕斯，法国的索迪斯，美国的爱玛客，行业一般统称为世界三大团餐巨头。这三大团餐巨头中，康帕斯 2019 年收入 250 亿英镑，营业利润率为 7%；索迪斯 2019 年收入 210 亿欧元，营业利润率为 5%；爱玛客 2019 年收入 160 亿美元，营业利润率也是 5%。

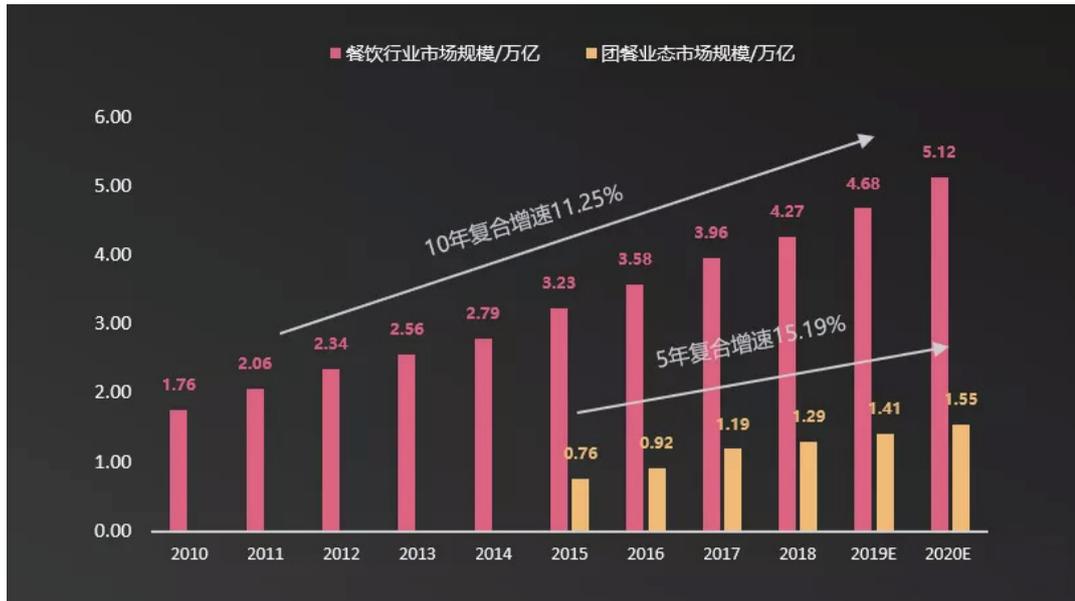
差距就是机遇，价值的洼地总会被填平，我们也看到资本市场近几年开始密集关注团餐行业。除了受到鼎晖、蚂蚁金服、中信等财务及产业资本的关注，美团、饿了么、顺丰等互联网及物流平台也纷纷布局团

餐，或投资产业链上游供应链及 IT 技术等服务企业，或陆续上线企业团餐 / 团餐外卖业务。

除资本和平台公司外，一些因存在成本壁垒（价格无法匹配团餐餐标），过去没有涉足团餐市场的上游食材厂商也在加紧布局。例如，或许是受 2019 年郑州发布的关于中小学午餐供应新政的刺激，同时 2020 年上半年疫情导致各种场景下的速冻食品的消费大增，近几个月来，陆续有媒体报道，河南头部速冻食品加工企业三全和思念也“神同步”入局团餐市场，只是这两家企业的切入点略有不同而已。

思念食品于 2020 年 4 月初与国内头部团餐公司深圳德保共同成立了哪吒餐配公司。短期以热链盒饭产品主打中小学学生餐，长期也愿意开发市场化的团餐项目。

三全选择与中游团餐供应链管理公司链之融战略合作，后者作为三全在全国市场的速冻食材出口商，向团餐公司供应速冻半成品。根据公开资料，双方都看到国内速冻行业针对团餐的产品很少，根据我们过往调研也确实如此。



◀ 2010-2020年我国餐饮及团餐市场规模。数据来源：《2018-2019年度中国团餐产业发展报告》

国内团餐市场极度分散，下游多为中小型企业，同时团餐行业的餐标相比社会餐饮更低，运营企业也缺乏涨价自由，种种因素导致团餐企业在采购速冻半成品时对价格格外敏感。而且我们都知道，团餐比社餐更重视对食品安全的把控，食品安全是团餐企业的生命线，这对速冻食品企业的成本控制能力又提出了更高的要求。

另外，我们在调研中还遇到不少因受疫情和国际贸易环境变化的影响，导致出口转内销的优质食材厂商，也正在探索切入团餐市场的方式。对此我们会在以后的文章中进行专题的分析。

过去，社会餐饮企业对团餐的了解和关注相对较少，两者交集不多。但2020年以来，很多社会餐饮企业也开始了团餐领域的尝试。例如海底捞于2020年8月8日高调宣布针对家庭、企业商务等大型用餐场景推出海底捞外送团餐业务，通过提供餐品及定制化服务，满足客户的用餐需求。

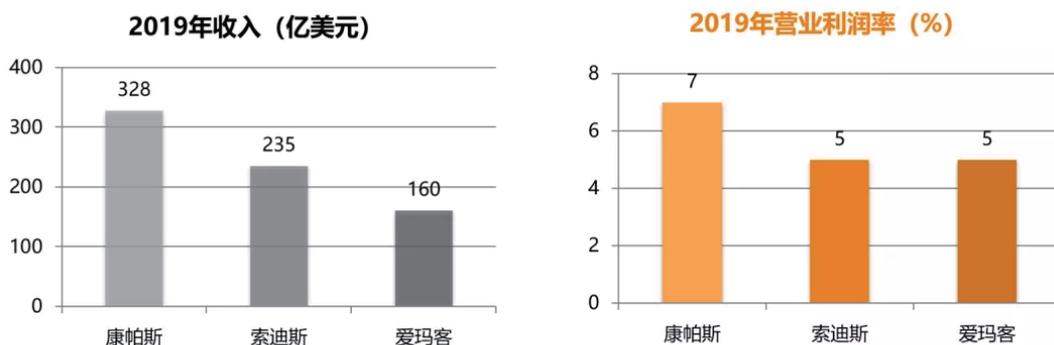
更有甚者，像万科、碧桂园、绿地等地产龙头的物业管理公司，以及一些受地产行业政策变化所影

响，以及正在尝试转型的地方性地产公司，也斥重金砸向团餐运营服务。

同时，一些铁路配餐公司，也开始在鲜食央厨的加工领域有所动作。值得一提的是，尽管铁路和航空领域的餐食标准与传统团餐服务场景的要求差异很大，尤其在SKU方面缺乏协同性，国外市场中传统团餐公司很少涉足该领域，但国内却有不少团餐企业业务是涉及航空和铁路配餐的。

我们也观察到，在当下这个阶段，行业内多种官方、非官方的机构频频举办各类主题的团餐产业大会（多到令我们略有不解）。行业玩家似乎既充满焦虑，又对潜在的机遇感到兴奋，各种紧张的情绪交织，折射出的是急迫的产业升级需求。

产业升级的背后是微观层面企业的管理升级。可以预见，随着团餐市场持续以较快的速度增长，各种新玩家还会不断涌入，未来整个行业的竞争会呈现越来越激烈的态势。同时，尾部企业的淘汰速度也会随之加快，倒逼相关企业不得不重新思考管理升级。



中国市场成熟度低，三巨头在中国市场的业绩与全球业绩有差距

▲国际团餐市场概况：三大团餐巨头

我们曾提到，团餐行业现有的人才结构，已撑不起行业发展的需求。这也不难理解，因为任何的企业管理升级的背后，都是人才的升级。如果没有新型人才的引入，一切的管理升级都只是空谈。

差距：多场景服务能力不足和服务的专业性不足

早在 2002 年，一则刊登于《参考消息》的新闻评价中国的团餐行业“方兴未艾”。将近 20 年过去了，到今天中国的团餐行业依然是“方兴未艾”。那么，在团餐行业方兴未艾的今天，我们与世界巨头的差异体现在哪些方面呢？熟悉行业的人都知道，团餐的产业链大体可分为农业生产、食材批发零售、食材仓储和运输、餐饮服务四个环节。而在餐饮服务环节，康帕斯等国际巨头将团餐分为五大类业务场景：

- 工厂 / 写字楼, Business & Industry
- 学校, Education
- 医院 / 养老院 (包括养老餐), Health Care
- 运动休闲, Sports & Leisure
- DOR, 即 Defense 军事领域, Offshore 海上平台, Remote 矿业基地

这五大团餐业务场景，除了我们熟悉的以固定食

堂的一日三餐为主的工厂 / 写字楼、学校、医院 / 养老院三个业务场景之外，尤其运动休闲这个业务场景，与西方发达国家相比，是中国团餐一直较为薄弱的领域（我们认为海底捞推出的火锅外卖团餐服务可以勉强算在这一场景中）。

以美国为例，有很多运动场馆和大型文娱活动都会把餐饮服务外包给团餐公司。常规运动场馆的外包服务自不必说，在 NBA 全明星赛、格莱美颁奖晚宴、奥斯卡颁奖晚宴等盛大活动中，也都可以看到团餐经营者的身影。

在中国团餐市场中，能够全部搞定上述服务场景的团餐企业，可谓凤毛麟角。换言之，中国团餐企业的业务多样性和服务水平，与国际巨头还存在很大差距。可以说，在服务专业度和服务场景的多样性方面，国际巨头都是中国团餐企业学习的榜样。

还有一大业务场景，是我们既熟悉又陌生的 DOR 领域。在西方团餐市场，DOR 这个业务场景是一个比较大的团餐供餐环境，往往会把 Facility Management（物业管理）业务的配套服务也放在里面。因为相对来说，西方国家的军事和矿业基地都是在比较偏远的地带，会有比如宿舍清洁、制服清洗等需求，都会含在基本的物业管理范畴内。



▲传统五大团餐业务场景

由 DOR 场景的配套物业管理服务，我们还要再延伸来讲到一体化的物业管理，即 IFM，也就是 Food Service（团餐服务）怎么跟 Facility Management（物业管理，包含 soft service 和 hard service）相配套，对客户进行一体化的服务提供。

康帕斯、索迪斯、爱玛客这三大外资团餐企业，在 IMF 领域，在 Food Service 和 Facility Management 的结合当中，都有涉及。

为什么团餐巨头们都要推行一体化物业管理呢？这是因为，有些客户希望一家服务提供商，既能处理 Soft Service（清洁、园艺、会议安排等人力输出服务），又能处理 Hard Service（设备维护、电梯维修、静电处理等一些技术层面的服务），还能处理 Food Services（团餐），这样一来客户在管理对接方面就更加方便高效。

但回过头来看我们中国的团餐企业，目前几乎不涉及物业管理。当然我们在调研中，遇到过一些物业管理公司与团餐服务公司，正在进行这方面的合作尝试，但目前还处在一个非常早期的探索阶段。

其实在全球范围当中，除了少数巨头企业，也很少有团餐服务提供商能够同时胜任这样的多重服务角色，这种资质和能力的打造是非常困难的。在中国，企业的这种综合服务能力更是非常稀缺，但这很可能

是值得每一位有远见的团餐经营者思考的长期战略问题。

总结起来，国内团餐企业业务场景缺乏多样性和客户服务能力薄弱的背后，很重要一个原因是中国团餐产业链的不完善和不成熟，尤其是整个食材供应链基础设施的落后，还有我们反复提到的行业人才匮乏，以及由于人才匮乏所带来的资本不敢投入。因为资本是追着人才跑的，先有人才，才有资本，而不是相反。上述这几个因素是共同导致国内的龙头企业并不“龙头”的主要原因。

行业陷入低价竞争

众所周知，团餐行业门槛低，过去这是一个“关系”主导的行业。我们某次调研，就有一位很年轻的团餐创业者笑称，“谁还没两个亲戚呢？”这当然是一句戏谑之辞，但也是行业真实面貌的写照：这个行业的入门相对比较容易，有几个“亲戚”就可以了。

虽然随着行业市场化的推进，“关系主导”的现状已经在很大程度上得到改观，尤其在南方省市，有一些头部的团餐企业通过专注打造自身运营管理体系，在近几年取得了非常好的发展势头，尤其 2020 年疫情以来业绩不降反升，实现了逆市增长。但在很多北方省市，“关系”依然是获取团餐项目运营权的



▲ 物业一体化的趋势

一个最核心能力。

正是由于这个领域的门槛比较低，各种中小玩家纷纷涌入团餐行业。这些玩家由于缺乏专业的人才和深厚的运营经验积累，项目运营管理水平相对都较低，面对甲方时缺乏议价能力，往往是以低价竞争为主要手段，甚至不惜大包大揽通过一些浮夸的装修设计去讨好甲方。

竞争太激烈，可选择项太多，导致很多甲方变本加厉，把一些“并非分内”的投资强加给团餐运营企业，对团餐企业现金流造成了巨大压力。我们2019年上半年在广州调研过一家曾经是地区内标杆的团餐公司，已经被一些甲方“压榨”得苦不堪言。

另外，国内团餐企业选择“低价策略”，其实跟整体经济大环境也有很大关系。十年来的经济下行成为新常态，近两年又面临贸易环境变化、猪瘟疫、新冠肺炎等因素导致的流年不利，很多客户预算受限，需求发生了改变，价格便宜成为了他们的基本诉求。所以，低价格似乎成为了目前中国团餐市场搏杀的一个关键武器。

但实际情况是，团餐企业多年来受食材和人工的通胀影响非常大，尤其是2018年开始的猪瘟疫，导致猪肉价格明显上涨，对整个团餐行业的利润率都产生了巨大的影响。而后疫情时代，如果没有合理定价，团餐企业的利润率可能还会持续受到严重影

响，企业没有多余的利润用于自身的人才培养和技术投入，也就无法为客户带来更优质的服务，对新客户的获取也就不再可能，这是一个死循环。

所以说，一方面，以低价竞争为主导，使整个团餐行业都陷入了恶性循环。另一方面，是我们的团餐企业对服务的差异化思考不足。

在每个业务场景中，团餐企业的服务对象是一群相对比较固定的消费者。为了满足同一群体在一个较长时期内的不同需求，团餐企业必须在产品组合和差异化服务等方面不断创新。尤其是差异化的服务，可謂是世界级团餐企业竞争的另一个关键武器。但很遗憾，几乎没有国内团餐企业在服务差异化方面动脑筋。

以国际学校领域为例，如果没有差异化服务是很难杀入的，这也是外资团餐企业在国际学校领域相对份额较高的原因所在。外资团餐企业在国际学校，绝不是把学校作为以食品成本降低来获取足够利润点的供餐场景，而是从服务价值提供的角度思考，提供一些 *Beyond the food*，即超越于食品的服务。

比如有的团餐企业会给家长和学生提供食品卫生和健康教育等外延服务，帮学生从小关注食品卫生安全，注重其健康饮食意识的培养。还有的团餐企业，在节假日/活动日开放制作空间，要求学生和厨师、项目管理人员一块互动，主动参与制作餐食，对其进行动手能力的教育。

所以，如果国内的团餐企业想要摆脱低价竞争的红海，提高竞争对手模仿的难度，一定要去思考差异化的服务，在产品和服务两个方面不断进行创新，持续提升客户和消费者满意度，打造在每一个细分领域的护城河。

中国团餐企业路在何方？

产业链不成熟，企业战略以成本领先（低价竞争）为主，没有差异化的护城河。面对本土团餐行业与国际同行的种种差距，我们不得不思考，中国团餐企业路在何方？

合规化经营服务好可得市场，带动非理性市场走向理性。我们曾提到一个“可得市场”的概念。我们认为，团餐企业应该通过持续不断地提升自身的管理水平，打造差异化的服务能力，服务好可得市场的客户，从而真正形成自己独特的市场价值。

只有这样，团餐企业之间的竞争，才能够回到以客户为导向的正轨上来：以客户为导向的市场，减少低水平且同质化的产品和服务，也不受非市场因素的过多影响，自然是谁提供的产品更好更丰富，谁的服务水平更专业，谁的管理营运能力更强大，谁就能获得更大的市场份额和优势地位。

也只有这样，中国的团餐行业才能进入一个良性发展的轨道，团餐企业才有可能带动那部分非理性的市场走向开放和有序，客户和消费者才能获得更多的服务价值。

全国性发展，人才升级 + 数字化改造，一个都不能少。我们还有一个维度的战略思考，就是团餐企业如何才能全国发展？目前中国的团餐行业，在整个1.5万亿元市场里，没有一家企业的市场份额达到了1%，也很少有团餐企业真正具备跨地区全国性发展的能力。绝大多数企业都是聚焦于部分省市或某一省市地区，在地域性上非常强有力，但跨出地域往往就很难成功。

为什么会发生这一情况？缺乏配套的流程和信

息技术工具，无法很好地实现数字化流程管理，跨省市去管人和管物，确实有难度。再加上“关系主导”的客户获取模式跨越省市往往行不通，也成为制约团餐企业全国性发展的一个因素。

归根结底，团餐企业还是要思考，怎么去突破人才的瓶颈，提高综合管理水平（供应链管理、IT工具、财务管理等），从而加强其跨区域管理的能力。

规模≠利润，团餐经营要警惕“上市模式”。团餐企业自身存在诸多管理和营运力方面的困难和不足，也导致了前几年一些团餐企业通过资本化实现快速扩张的尝试并不成功。如果企业不具备强大的核心管理能力就盲目地并购扩张，必然会在保障和提高利润率方面力不从心，甚至会导致业务崩盘和资金断裂。

比如福记，作为一家早年在港股上市的团餐经营者（主营热链餐食的中央厨房加工和配送），在销售量不稳定的情况下，建设央厨的固定成本投资没法被有效收回，最后只能退市。又比如一家投资机构曾经在2015年投资了华东地区的某家团餐企业，投资后慢慢发现，这家团餐企业通过盲目扩张和恶性竞争扩大了销售量，虽然企业获取了很多的销售额，但却没有实质性地转化为经营利润。

这样的投资对投资方来说是个教训，即销售数量未必能转化为营运利润。对于团餐企业的最大启示是，要考量扩大的销售份额能否可靠地转化为利润，应该对每份合同的质量进行前期把握，每份合同都值得深入考察。■