



团餐服务的底层逻辑与管理难点

文 / 团餐 1 号 周慧莉

与社会餐饮不同，团餐的商业模式比较复杂，考验着企业的 IT 技术应用、供应链和财务管理能力。目前，国内团餐行业仍处于起步发展阶段，面临人才、供应链管理、客户关系三大难点，解决这些问题的最终办法是人才。

团餐服务的底层逻辑：IT 技术应用、供应链、财务管理

团餐服务的底层逻辑包含三个方面，即 IT 技术应用、供应链能力和财务管理。在此基础上，团餐服务能力只是团餐企业底层逻辑夯实之后的结果呈现。

首先是 IT 技术应用。由于团餐服务于既定群体，需要运营企业具备很强的产品创新能力，因此单个团餐企业的食材 SKU（最小库存单位）数量远超单个社会餐饮企业 / 酒店餐饮企业。团餐项目运营过程中产生的数据量非常大，比如供应商数据、采购价格数据、采购价格变化带来的数据，以及菜单数据（某道菜的 BOM 表）等。这些数据如果不能通过流程化的 IT 系统来采集和管理，无疑会导致运营非常低效。而且由于无法远程、实时地进行把控和预测，也很容易产生不合规现象。

其次是供应链。供应链是整个团餐服务管理的核心。尤其在中国团餐行业，食材成本高达接近 50% 的情况下（发达市场食材成本只占 3 成），如何把供应链管理的 3A 原则（Agile / 灵活、Aligned / 利益共享、Adapted / 适应当地市场）应用到团餐行业，做到提升采购效率、降低采购价格、保证食材安全性，是团餐企业供应链管理的中中之重。

最后是财务管理。相比前两者，财务会更广泛地参与到整个团餐经营的决策过程中。比如对合同的可行性分析及定价，对项目点固定资产的投资，以及对各环节 IT 技术、仓储物流自建与第三方合作、整个供应链利益互享的适用性与回报率的评估，都需要财务有全方位的思考。因此，团餐企业的财务人员不只是业务的后台，还需要深入一线，全方位地融入到现场管理当中，采集运营管理数据，了解运营的各种表象可能会通过哪些方式影响到财务要素。需要透过表象看到本质，帮助项目点调配生产运营的行动计划，实现通盘的管理思考。

团餐服务管理的难点：人、供应链管理、客户关系

未来服务业成为拉动经济最重要的引擎，更

多的人才将流向服务业，包括餐饮服务行业，助力整个服务业升级，而人才是团餐服务管理的第一个难点。

第一，人员成本。实际上，随着甲方管理人员的水平越来越高，其对供餐企业项目点相关人员专业性方面的要求也越来越高。团餐现场的经营者，从项目经理到厨师，不仅要具备与甲方管理人员同等水平的管理能力，还要懂得灵活变通，知道如何与客户周旋。比如，项目经理需要具备阅读合同和数字的能力，团餐项目点的厨师需要具备行政总厨的能力，既需要会制作，又需要懂管理，特别是成本管理。

第二，供应链管理。餐饮企业的供应链管理能力决定食材成本，而食材成本在团餐项目点的运营成本中占比最高，因此供应链管理是控制团餐企业成本的关键要素。整个团餐供应链大致可分为农业生产、批发零售、仓储运输、餐饮服务四个环节。尽管这些年不断有大量资本进入，但目前来看，国内在前面 3 个环节的基础能力还比





较薄弱，体现在以下几方面：上游分散导致食材供应商多而分散，且批发层级多；地域差异大，季节性影响因素多；冷链物流和仓储建设不足，运输成本高企。国内消费者对食材的新鲜度、口味有很多特殊要求，冷冻食材使用率低，食材损耗高。上游的各种不利因素导致团餐项目点的食材SKU非常之多，而专业的供应链管理人才和IT技术/工具又跟不上，管理很难不出问题。

第三，客户关系。对团餐服务而言，无论新合同获取还是旧合同继续，基于理性和专业性的客户关系维护都极其重要。由于目前国内的团餐行业还处于起步发展阶段，团餐这样一个需要强有力且系统化管理能力的B2B外包服务，其价值还没有被社会所认可，团餐服务的客户关系维护异常艰辛。再加上团餐项目运营人员的综合能力不强，很难充分展现服务行业该有的专业面貌，自然无法与客户的管理人员平起平坐地交流，导致其服务也得不到尊重。

人、供应链管理、客户关系，这三个团餐服务的管理难点，最终归结到企业乃至整个行业对

人才的吸引力上，其中，对运营和供应链管理人才的要求最高。目前，团餐企业往往把最聪明精干的人才放在销售岗位上，这是行业发展不成熟的一种表现。

良性循环的团餐盈利模式及人才基础

团餐行业是否存在一种良性循环的盈利模式？这种模式需要怎么样的人才基础？世界团餐巨头康帕斯的方法是打造一个良性循环的团餐管理模式：规模效益产生利润，利润回馈给新老客户，这些客户产生粘性，合同继续维系，不断推动规模效益增长。通过打造规模效益平台和提供差异化/多元化的服务，2015年，康帕斯在美国市场超越索迪斯和爱玛客，获得市场份额、销售数字（年销售额160亿美元）和利润率三项第一。

在发达市场，团餐绝不是一个廉价、低质的消费需求，而是一门对服务品质和创新精神都有着极高要求的商业实践门类。这样一个同时涉及到人和物的动态管理，食品和人员安全的不确定性又很高的行业，对复合型人才的要求并不低于制造业。

我国团餐企业必须引进和培养复合型人才，既要懂财务，又要懂供应链管理，还要懂IT技术，让这些高级管理人才引导整个团餐服务领域的发展，帮助团餐企业打造强大的底层能力。除了上述所谓的复合型人才外，团餐行业还需要大量酒店管理/餐饮管理背景的项目运营人才。国内的团餐企业应思考的是，自身的企业愿景、治理结构和管理体系，对人才是否具备吸引力。■

本文选自微信公众号：团餐1号（ID: tuancanyihao）。团餐1号是一家扎根团餐行业、专注团餐行业研究的团餐服务机构，主要业务集中在团餐人才培养、行业研究及咨询。关注“团餐1号”，获取更多新鲜、精彩、深度内容。