



美味中国的投资框架和逻辑

文 / 翁怡诺

7月14日，第一届美味中国高峰论坛在上海举办，多位业界大咖在论坛上分享了多年来对“美味赛道”背后的深度思考。

如何界定美味赛道

餐饮行业的细分领域可分为：餐饮连锁、餐饮供应链、调味品、食品、饮料和酒。餐饮连锁大致可以分成快餐、休闲餐、正餐、快休闲

餐、休闲快餐、点心以及团餐。其中，快休闲餐、休闲快餐是弘章资本提出的定义。

如果把每15元设为一个价格带，最近出现的投资机会就是新的价格带竞争。快餐客单价原本是20元，加了15元变为休闲快餐，形成了新的价格带。而休闲餐从80元的客单价往下降15元，则出现另外一个价格带，也就是翻台较快的快休闲餐。

从时间段来看,餐饮的逻辑是五段:早餐、午餐、下午茶、晚餐、夜宵,餐饮商业模式占的时间越长则价值越大,越能看到在时间段里带来的营收提升。再从场景来看,要分清到底是果腹场景,还是休闲场景。理论上越基础的东西,市场容量越大。

美味投资框架

评判一个项目好不好、投不投的逻辑,本质上都需要在自己的内心形成稳定的框架。

一是对周期的预判。我们都是趋势的产物。在这个过程中,分成长周期和短周期,能够跨越时间维度的就是超级大生意。人类历史上,酒作为一个成瘾性的品类,就是一个超级长周期的生意。今天咖啡赛道这么热,有一个重要的原因就是它是软性的成瘾品。成瘾性的品类既有耐受力作用,还有社交作用(如因社交需要,从原先喝果汁逐渐养成喝咖啡的习惯),底层逻辑是长期增长,因此往往是长赛道且超越周期。

二是找到背后成长的驱动因素。生意的增长也许一眼就能看明白,但还要找背后第二层,甚至第三层逻辑。很多美味生意都和连锁有关,那么驱动连锁的因素是什么?连锁业态里最重要就是复制能力和同店增长能力,很多连锁业态的市值和同店增长之间有高度的关联性。再往下看一层,连锁业态就要思考背后单店成型的原因是什么:为消费者创造什么样的价值,模型是果腹还是休闲,偏营销驱动还是偏产品驱动等等。

三是成长路径。企业、机构的成长路径往往是阶梯型的,即在某一个点上会出现高增长阶段,但是会走平、碰到瓶颈。今天在企业经营

中,如何把有限的资源进行有序地配置格外重要。造成企业发展局限性的原因,往往不是做错了事,而是打错了牌的次序,或者是现金流非常好,但缺乏对节奏的控制。在美味赛道,单店模型打磨或者核心大爆款的打磨其实是较慢的,很难一蹴而就。而当有机会做成大爆款的时候,就要抓住机会高速增长,把握好整体节奏。

四是要考虑市场容量。今天美味赛道的大部分机会是品类创新。品类创新是在旧的品类认知上做了迭代,找到新的营销点。在这个过程中,要格外关注品类的基础性。所谓大生意,就是在基础品类上做出差异化。其实,选基础品类不难,但是做出差异化特别难。有时候看到炫酷或易上手的事情不一定跑得远,难而正确的事情才是真正的长坡厚雪。

五是链接消费者的能力。能够链接越多消费者,生意就越有价值。餐饮企业门店端就是和消费者建立链接,让消费者有体验,同时也是在低成本地做品牌。除此之外,还有一种方法——走向零售化,比如一些餐饮企业向供应链和调味料方向转型。





六是看清竞争与未来格局演化。不论是企业还是投资都在走向“内卷”，在夺命狂奔的同时，要想清楚自身的生存状态。美味赛道中不断涌现新的餐饮品牌，单店模型也很漂亮，而后受到资本加持、走向快速扩张复制。随着门店越开越多，以及更多玩家入场后，这场竞争的阶段性终局是什么？今天美味生意正处于资本化时代，早期的爆火也许不能说明什么，真正需要的是阶段性终局思维。

七是消费者研究。越来越多创业者的起点逻辑是对消费者和消费行为的洞察。夜间经济、夜宵经济变得发达，很多外卖需求是晚间产生的，这反映了新一代年轻人的生活规律。这种新的认知和洞察会衍生出很多新的商业模式。当看到一个产品或业态时，需要进一步思考背后对应的场景，包括目标人群、需求点，甚至对人性把握。比如点心这个领域，具体形态是早餐型、休闲型，抑或是“配个咖啡拍照”的形态，决定了消费频次和生意大小，所以对场景背后的深度理解、对消费者的清晰画像非常重要。

延伸阅读：

百家投资机构齐聚首届美味中国高峰论坛 文 / 孙永立

7月15日，由新希望集团、弘章资本、参加CANPLUS、华餐会联合主办的第一届“美味中国”高峰论坛顺利结束。近千位餐饮界、投资界、渠道方、供应链方等大咖共聚一堂，从投资的视角共同探讨餐饮行业的未来发展。

新希望六和集团董事长刘畅通过VCR的方式发布大会致辞。刘畅表示，十年前，新希望捕捉到消费升级和供给侧改革的变化，确定了向产业上下游延伸的战略。2015年，设立草根知本集团，搭建面向C端的战略产业投资平台。这几年，草根知本肩负着再造一个新希望的使命，在乳制品、冷链物流、休闲食品、调味品等领域进行了深入布局。

2020年，新冠疫情改变了世界，传统餐饮业面临着巨大的挑战，以数字化场景和组织变革为核心，一场传统企业与创新转型的竞争正在加速进行。面对新形势、新挑战，新希望认为，大家有必要聚在一起，互相学习，彼此请教。因此，新希望和首钢基金、参加学院、弘章资本联合推出了美味中国创新营，共同探讨新赛道、新技术、新场景，以及供应链、投融资区域发展，一起活力十足地奔跑在建设“美味”产业、美好生活的赛道上。

中国烹饪协会特邀副会长高炳义表示，餐饮业正在加快数字化转型，包括线上线下的融合、网上订餐、在线外卖外送、线上直播或成品、半成品零售化等业务，新消费热度不断

增加，为经济复苏注入了强劲的新动力。2021年是“十四五”开局之年，展望2021年餐饮市场前景，我国餐饮业逐步从疫情影响中走出来，实现恢复性增长，预计2021年度餐饮市场整体将会趋于稳定向好发展，主要体现在三方面：一是扩内需促消费，推动餐饮业复苏，二是餐饮业质量全面升级，三是数字化、智能化、标准化将加快促进行业的发展。

中国烹饪协会副会长、广东省餐饮服务行业执行会长谭海城指出，中国餐饮业正在从大众化、品牌化、连锁化发展到目前的工业化、数字化、智能化和资本化。同时我们也看到，随着中国餐饮快速持续发展，上下游优秀供应商、服务商会有很大的投资价值。

弘章资本创始合伙人翁怡诺提出“三大本质”衡量企业有无投资价值，即零售本质、流量本质、品牌本质，包括包装的创新、组织能力、绩效能力、财务指导战略和供应链的管理能力。

翁怡诺强调，如果企业家愿意学习新东西、自我迭代能力强、公司上下价值观统一、敢于突破自己、有长期的战略定力，基本就在弘章投资的计划之内。每个投资者、创业者都会有自己内心笃定的秩序感，弘章就是帮助大家构建内心的秩序，气定神闲把未来的事情做好。

峰会还发布了《美味中国投资地图白皮书》，全方位解读了中国美味行业的发展现状和趋势。■



弘章资创始合伙人 翁怡诺



中国烹饪协会特邀副会长 高炳义



中国烹饪协会副会长、广东省餐饮服务行业执行会长 谭海城