

餐饮行业数字化转型的一般路径

——基于老乡鸡的案例研究

何怡诺¹, 薛榆曦²

¹西安邮电大学经济与管理学院, 陕西 西安

²重庆科技大学工商管理学院, 重庆

收稿日期: 2024年1月22日; 录用日期: 2024年3月24日; 发布日期: 2024年3月31日

摘要

餐饮行业是我国经济发展中的传统行业, 在国民经济中占有很大比重, 随着数字化经济的普及, 餐饮行业的数字化转型面临着很大挑战。针对此现象, 本文以老乡鸡的数字化转型为例, 通过分析该企业转型过程中遇到的问题以及相关应对策略, 提炼出餐饮行业数字化转型的一般路径。从前台、中台、后台三个方面对餐饮企业的数字化转型进行系统规划, 通过数字化运营和营销、成熟的中台系统架构以及全链路的后台供应链等, 对企业的数字化转型进行全方位的保障。本文为餐饮企业提供数字化解决方案和实施建议, 促进餐饮行业健康持续发展的同时, 助力国家数字经济的高效发展。

关键词

数字化转型, 路径, 老乡鸡, 餐饮行业

The General Path of Digital Transformation in the Catering Industry

—Based on the Case Study of Laoxiang Chicken

Yinuo He¹, Yuxi Xue²

¹College of Economics and Management, Xi'an University of Posts & Telecommunications, Xi'an Shaanxi

²College of Business Administration, Chongqing University of Science & Technology, Chongqing

Received: Jan. 22nd, 2024; accepted: Mar. 24th, 2024; published: Mar. 31th, 2024

Abstract

The catering industry is a traditional industry in China's economic development, which occupies a

文章引用: 何怡诺, 薛榆曦. 餐饮行业数字化转型的一般路径[J]. 现代管理, 2024, 14(3): 520-525.

DOI: 10.12677/mm.2024.143063

large proportion in the national economy, and with the popularization of the digital economy, the digital transformation of the catering industry is facing great challenges. In view of this phenomenon, this essay takes the digital transformation of Laoxiang Chicken as an example, and refines the general path of digital transformation in the catering industry by analyzing the problems encountered in the transformation process of this enterprise and the related response strategies. The digital transformation of catering enterprises is systematically planned from three aspects: front office, middle office and back office, and the digital transformation of the enterprise is guaranteed in an all-round way through digital operation and marketing, mature middle office system architecture, and full-link back office supply chain. This paper provides digital solutions and implementation suggestions for catering enterprises to promote the healthy and sustainable development of the catering industry while contributing to the efficient development of the national digital economy.

Keywords

Digital Transformation, Path, Laoxiang Chicken, Restaurant Industry

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

根据数据显示, 2022 年中国餐饮行业规模为 4.8 万亿元, 2023 年中国餐饮总规模有望突破 5 万亿大关[1], 餐饮行业市场规模基本恢复至疫情前水平; 截止 2022 年中国餐饮行业营业面积约为 1341.5 万平方米, 餐位数约为 406.9 万个, 其营业收入约为 2781.3 亿元[2]。由此可见, 中国餐饮业的发展对于整个社会经济的贡献不容小觑。数字化技术是当今时代发展的关键驱动力之一, 它深刻地影响着社会的多个方面。在餐饮行业中, 数字化技术不仅能够及时且灵敏地感知消费者的需求, 还为相关餐饮企业提供了全新的运营模式和营销策略, 为消费者提供了更快捷、更优质、更个性化的服务。通过数字化技术的运用, 餐饮企业可以实现线上线下良性循环, 实现高质量发展。未来, 随着数字化技术的进一步发展, 餐饮行业的转型将更加深入, 智能化、高效化、品质化的发展道路将更加清晰。

通过数字化技术和实体经济的融合, 可以提升经济社会的数字化程度, 加速重构经济发展的新型经济形式。但是不同餐饮企业面临的转型问题不同, 需要应对的策略和方法也不同, 且一些企业存在资金短缺、技术薄弱、方向模糊、试错成本高等困境, 数字化转型难度大。基于此类问题, 本文通过分析餐饮行业代表企业老乡鸡的数字化转型案例, 剖析企业转型过程中的重点方向以及具体的实践措施, 提炼出餐饮行业数字化转型的一般路径, 为正处于转型阶段的相关企业提供借鉴, 帮助他们摆脱困境, 顺利实现转型。

2. 理论背景

国务院发展研究中心课题组(2018) [3]将数字化转型定义为: 利用新一代信息技术, 构建数据的采集、传输、存储、处理和反馈的闭环, 打通不同层级与不同行业间的数据壁垒, 提高行业整体的运行效率, 构建全新的数字经济体系。餐饮业的数字化转型可以提高运营效率、增加营业额、改善顾客体验, 并与时俱进地满足不断变化的市场需求。黄益军(2023) [4]在分析沙县小吃价值链数字化转型存在的问题时, 提出优化路径, 包括加强产业数据挖掘, 打造非遗餐饮虚拟价值链。张俊(2019) [5]提出, 大数据为餐饮

企业进行差异化营销提供了可能性, 通过对平台数据进行分析, 确定主要销售的主要菜品, 掌握其销售趋势, 并对其进行菜单和销售平台的投入。侯伟胜(2022) [6]认为, 全域数字化运营强调的是公域加私域。在企业发展的过程中, 免不了要跟公域打交道, 虽然微盟的业务核心在于私域方面的运营, 但在公域运营方面也开展了相应的业务板块供客户自选或打包。

综上, 既有文献聚焦于数字技术, 也有涉及平台以及渠道运营助力餐饮业数字化转型。随着老乡鸡发展成较高知名度的餐饮品牌, 数字赋能是其背后强有力的重要抓手, 分析老乡鸡数字化转型的过程中, 对整个餐饮行业高质量发展具有重要战略意义。

3. 案例介绍

本文选取安徽老乡鸡餐饮股份有限公司作为分析案例[7]。老乡鸡成立自 2003 年, 从安徽省的一碗“肥西老母鸡汤”开始, 成长为拥有近千家直营店的中国式快餐店巨头。创始人束从轩一开始只是专注于土鸡养殖事业, 但随后便成立了第一家中式快餐店“肥西老母鸡”, 正式从农牧养殖跨界到中式快餐行业。2012 年“肥西老母鸡”正式更名为“老乡鸡”, 从品牌形象到菜品和服务, 进行了全方位升级, 还建立起了从养殖到加工再到门店的全产业链模式。如今, 老乡鸡占据安徽省快餐业的一半, 成为安徽省最大的中式快餐连锁企业。2016 年, 老乡鸡入驻南京、武汉, 开启了地方品牌走向全国的第一步。2021 年底, 老乡鸡完成了 Pre-IPO 轮融资, 估值达到 180 亿元, 为其从区域特色品牌到全国连锁企业奠定了坚实的基础。

本文选择老乡鸡作为案例研究的对象有以下几点原因: 第一, 老乡鸡作为餐饮行业的知名品牌, 在数字化转型方面有着值得深究的转型之道。老乡鸡从养殖、配送到店面营销, 实现了餐饮服务业的全链路整合, 解决了很多餐饮行业会面临的痛点问题, 值得深入分析研究, 为其他企业提供借鉴思路; 第二, 老乡鸡不仅注重外部的资源整合, 更注重内部品牌形象的维护, 实现规模化发展, 成为最有荣登登陆 A 股的唯一快餐品牌; 第三, 老乡鸡打造了“新中式快餐”的概念, 将干净卫生、健康营养、时尚低脂、智能快捷等新概念普及给大众, 让社会群体接受更加前沿的中式快餐文化, 有助于中式快餐行业的转型。综上, 本文着重对于老乡鸡的数字化转型进行案例分析和研究。

4. 案例分析

自 2019 年确定数字化战略, 2020 年上升为“数字化增长战略”, 并一举投入 5 个亿, 在合肥市蜀山区布局大数据智能产业基地。老乡鸡深刻的明白, 只有在数字化经营上深耕细作, 才能进一步巩固行业地位与竞争优势。2021 年, 老乡鸡门店销售突破 40 亿元。老乡鸡的董事长束从轩说, 如果不做数字化, 就会给企业的经营管理带来很大的难度, 市场失焦、营销失语、管理失衡、系统失灵、增长失速等问题就会出现。创业初期, 老乡鸡的门店数量较少, 故而管理难度小, 主要是基于传统经验的粗放式管理模式。但随着门店数量的增加, 大量的商流、物流、信息流、资金流、客流交织在一起, 传统的管理模式已经跟不上老乡鸡业务的快速发展。对于老乡鸡来说, 改革数字化, 实现管理的全面提升势在必行。

本文将围绕老乡鸡的数字化转型之路的“前台活、中台大、后台稳”进行分析, 深入剖析老乡鸡实施数字化转型的对策。

4.1. 前台数字化发展推进

前台是以用户为中心构建整个数字化的体系, 包括数字化运营和数字化营销。

在数字化运营方面, 老乡鸡充分发挥私域流量的特性, 在各大线下门店餐桌上张贴企业微信的二维码, 拉近与客户的距离, 进一步扩大企业的企业微信数量, 通过私域流量的扩张给老乡鸡带来稳定的客

户群体。企业微信的精细化运营给老乡鸡的数字化转型带来了内生性发展动力, 通过会员体系的构建、定制化服务的提供、社区群体的情感沟通等, 实现了客户关系的长期维系, 强化了精准客户的复购转化趋势, 从引流、管理、运营到转化、长期维系复购, 每一环节都是围绕用户体验铺展开来, 从细节中打动用户, 实现高留存。

在数字化营销方面, 主要是由契胜科技提供智能信发软硬件, 协力老乡鸡打造餐饮行业的创新营销。旗舰店用数个定制条形 LED 屏搭建“数字门廊”, 搭配功能齐全的“天璇平台”信息发布系统[8], 有效优化了店内仰视区域的空间利用效率, 为消费者打造新奇的门店营销体验, 也为门店提供更直观高效的营销载体。同时, 契胜科技还通过在老乡鸡旗舰店展示特定图案、文字、符号等画面, 营造科技、有趣、轻松的门店氛围; 除此之外, 还在门店的屏幕上展示当季新品、热销爆品推荐, 以便快速提高特定单品的销量, 提升客单价。通过独特的定制条形 LED 屏门廊, 既强化了消费者的感知, 提高了信息的触达效率, 又为门店增添了许多时尚感、科技感和新鲜感, 十分契合老乡鸡勇于创新的营销风格, 为老乡鸡提供了全新的店内创新营销内容出口。老乡鸡与客户共同深耕场景营销创新和消费者体验提升, 持续打造更加契合真实需求和行业趋势的产品方案, 希望为更多零售商家的营销增长提供精准有效的数字化助力。

4.2. 中台数字协同赋能

老乡鸡拥有成熟的 CRM、ERP、POS 等系统, 并利用成熟的中台技术将所有系统一体化打通, 利用数字协同赋能业务, 实现了效率提升, 效益增长。传统的门店管理都是用手写的表单记录当天门店的基础信息, 老乡鸡则采用 ERP 系统, 将各个门店的财务、生产、销售等数据信息进行汇总整合, 有效帮助店长对门店的相关经营数据以及经营关键点和问题进行反馈, 门店的运营管理有了数字化的支撑, 数据的准确性和及时性得到了显著提高。管理层可以看到门店数据的优化情况, 总部也可以随时了解门店管理情况, 及时发出预警, 整体运营效率大大提高。

此外老乡鸡利用业务中台的建设时机, 重新梳理了公司内部系统, 以降本增效为衡量标准, 将冗余重复的系统进行精简并统一整合在钉钉平台, 解决了多个账号频繁登陆的问题, 且订单、库存、促销等业务中心可以实现能力的复用。老乡鸡还首创了人工智能识别点餐系统, 消费者选餐后只需通过收银台前的摄像头识别餐品类型即可完成买单, 该功能的开发将支付时间从半分钟加快到十几秒, 大大提高了结算效率, 有助于员工将更多的精力投入到为顾客的服务当中。同时, 老乡鸡的私域运营也极为完善, 消费者可以通过扫码在门店小程序中快速点餐, 大大缩短了排队占座和现场等餐的时间, 提高了客户的就餐满意度。

4.3. 后台供应链打通

老乡鸡的运营全流程为其数字化转型提供了强有力的保障, 主要分为以下四个环节: 原材料环节。老乡鸡采用两段式饲养鸡的方法保障原材料的安全健康卫生。传统的餐饮公司都会直接从养殖户手里收购成品活鸡, 但这种鸡的卫生品质难以保证, 很多农户会在土鸡的成长期滥用激素, 使得成品鸡体内药物残留严重, 严重影响消费者的身体健康。而老乡鸡则探索出了两段式养鸡策略, 第一阶段先向农户提供鸡苗、疫苗、技术服务等, 让养殖农户散养 120 天, 第二阶段老乡鸡将成鸡收回至智能养殖基地, 再饲养 60 天, 进行药残、疾病检查和育肥[9]。这样既减轻了老乡鸡的养殖负担, 还能确保成鸡的品质达标, 保证原材料养殖环节的食品安全。加工环节。老乡鸡拥有自己的现代化食品加工中心, 包括成鸡的屠宰和中央厨房的加工。据统计, 一个中央厨房可供 1500 家门店的日常食材运营, 而这样的中央厨房, 老乡鸡已在全国范围内建立了 3 间。中央厨房的人工 + 机器化的流水线操作高度标准化, 其卫生标准、产品质量把控、规范化烹饪流程等都保证食材卫生安全、口味稳定, 由此可见该环节在老乡鸡全产业链模式

中的核心地位。运输环节。高效配送是老乡鸡全产业链中关键的一环,老乡鸡配有一座4000吨冷库以及与之匹配的恒温冷链物流车队,确保食品加工中心产成品安全,包装好的半成品通过恒温冷链物流配送到店面。在配送过程中,每台车辆车厢内均安装了温度记录仪,对中央厨房到餐厅这一环节进行温度的把控。通过数字化平台,每一份菜品都可以做到精准追溯,即使出现问题也能以最快速度的追溯到问题源头并予以解决,老乡鸡在多地建有的大型储物站配备先进仓储设备与自动化配送系统,在保证流程透明化可追溯的情况下还能够确保物流的配送效率以及运输质量。再加工环节。店面根据每个菜品的料表,将半成品原料按比例配制,并将配制好的菜品原料放入蒸锅里蒸制,也有一部分菜品需要现场大火炒制,制作完成后的菜品放进保温柜销售。

老乡鸡采用的自给自足的一体化全产业链模式在中式快餐行业独树一帜,也是其数字化转型的根本性保障,这种独特的运营模式不仅保证了品控也使得老乡鸡在市场中站稳领先地位。

5. 结论与启示

基于以上对安徽老乡鸡餐饮股份有限公司数字化转型案例的分析,可以得出以下餐饮行业转型的一般结论,供行业内其他企业参考。

5.1. 提升数字化创新驱动能力

数字化创新驱动能力指的是企业通过数字化手段推动业务创新、优化运营、提升用户体验等方面的能力,有助于企业快速响应市场变化,从而满足客户需求,抢占市场先机,同时,还为企业提供了无限的创新空间,通过一些先进的数字技术开发并提供全新的产品和服务。

提升数字化创新能力,首先需要投资技术基础设施,企业要加大对关键技术的投入,同时为企业内部注入创新文化并培养一定规模的数字化人才,激发企业内部创新活力;其次,企业应建立数据驱动的决策机制,通过数据分析为企业的决策提供科学依据以及保障信息安全;最后,企业还需要加强与高校、研究机构以及科技公司的合作与交流,实现资源共享和优势互补。数字化时代下,企业应采取有效的路径以适应市场变革、优化运营效率、创新业务模式,不断提升自身的数字化创新驱动能力。

5.2. 数字化手段提升运营效率

随着现代化数字技术的飞速发展,数字化手段已经渗透到各行各业的业务领域当中,为企业带来了前所未有的机遇和挑战。运营管理作为企业的发展支柱,其效率的提升对于企业的竞争力和可持续发展具有至关重要的作用,数字化手段的应用为企业提供了提升运营效率的新途径。

在当今数字化时代,企业要想保持竞争优势并实现可持续发展,必须高度重视数字化手段在提升运营效率方面的作用。通过制定科学的数字化战略、投资于先进的技术和人才、培育创新文化等措施,企业可以更好地利用数字化手段优化运营管理,提高工作效率和竞争力。同时,企业需不断适应市场变化和技术发展,持续改进和优化数字化转型策略,以应对日益激烈的市场竞争和不断变化的市场环境。

5.3. 搭建全链条式发展架构

全链条式发展架构是指企业或行业从原材料采购到最终产品或服务的整个过程中,各个环节之间高度整合、高效协同的一种商业模式。这种架构强调整个链条的协同发展,每个环节都有明确的分工和合作,以实现资源的最优配置和效率的最大化,这不仅提升了餐饮业的盈利能力,而且有助于提升企业的品牌价值和市场竞争力。

餐饮企业可以通过以下几方面来搭建全链条式发展架构:建立完善的管理体系和流程。企业需要建立集中的采购系统,精细的物流配送体系以及自给自足的原材料供给流程,确保各个环节的协同作用;

加强信息化建设。借助数字化技术, 建立一套完整的信息化管理系统, 实现各个环节的数据共享和实时监控, 确保每一个环节透明化, 可追溯; 不断培训和提高员工协同能力[10]。企业需要不断优化各个环节的运营规范, 加强对员工的管理, 确保内部运营环节的紧密结合, 保质保量的情况下高效运营。企业可以定期对内部员工进行培训, 组织学习最新的市场营销策略或者数字技术, 以便更好的匹配员工能力与企业需求。

老乡鸡的数字化实践和探索已在中式餐饮的行业内领先, 现阶段, 企业的数字化实施路径和生态合作模式深刻的影响着中式快餐连锁行业的转型方向, 而老乡鸡的成功案例将为餐饮连锁行业的数字化转型提供具有较高参考价值的方向和路径。

老乡鸡的数字化转型案例不仅为该公司带来了巨大的商业价值, 也为整个餐饮行业提供了宝贵的经验和启示。在未来, 我们期望看到更多餐饮企业能够从老乡鸡的成功中汲取经验, 勇敢地迈出数字化转型的步伐。鼓励企业深入研究数字化创新驱动的潜力, 不断提升自身的运营效率, 同时搭建全链条式的发展架构, 实现各环节的高效协同。我们相信, 通过借鉴和学习老乡鸡的数字化实践, 餐饮行业内的其他企业也能够找到适合自己的数字化转型路径, 在竞争激烈的市场中脱颖而出, 实现可持续发展。让我们共同期待一个更加数字化、智能化的餐饮行业的未来。

6. 结语

本文通过对老乡鸡数字化转型的分析和阐述, 为餐饮行业数字化转型发展提供了可供参考的思路[11]。餐饮行业的数字化转型必须要与时代的数字经济发展相结合, 用新兴数字技术赋能数字化发展, 为餐饮服务业开辟新的成长路径。本文还有一定的发展空间, 如增加研究对象验证结论的可行性, 利用专业的研究方法深入剖析案例的内在逻辑等。随着数字化经济发展的不断推进, 餐饮行业一定会迎来新的明天。

参考文献

- [1] 中国证券网. 2023 年中国餐饮总规模有望突破 5 万亿大关[EB/OL]. <http://news.cnstock.com/news/bwzx-202311-5157064.htm>, 2023-11-29.
- [2] 智研咨询. 2022 中国餐饮行业发展政策、产业链全景、竞争格局及未来前景分析[EB/OL]. https://gov.sohu.com/a/710802395_120950203, 2023-08-14.
- [3] 经济日报. 国研中心报告指出——传统产业数字化转型需因“业”制宜[EB/OL]. https://www.gov.cn/xinwen/2018-04/09/content_5280758.htm, 2018-04-09.
- [4] 黄益军, 杨思, 林剑. 基于价值链视角的非遗餐饮产业数字化转型研究——以三明沙县小吃为例[J]. 科技和产业, 2023, 23(13): 10-15.
- [5] 张俊. “互联网+”背景下餐饮业转型升级策略[J]. 清远职业技术学院学报, 2019, 12(3): 35-37.
- [6] 侯伟胜. 全域数字化运营是餐饮企业未来趋势[J]. 商业观察, 2022(14): 11-13.
- [7] 江波. 数字经济时代老字号餐饮品牌转型与创新研究——以合肥五味斋为例[J]. 营销界, 2023(3): 164-166.
- [8] 契胜科技. 全新旗舰店 or 餐饮显眼包? 契胜信发软硬件助力老乡鸡打造营销新体验[EB/OL]. <https://zhuanlan.zhihu.com/p/661794256>, 2023-10-17.
- [9] 凤凰网. 付收永: 老乡鸡, 品质快餐是这样炼成的[EB/OL]. <https://i.ifeng.com/c/8PssP6wqrBO>, 2023-05-18.
- [10] 赵媛, 樊重俊, 朱玥. 餐饮企业数字化转型策略探究[J]. 物流科技, 2020, 43(2): 43-44+55. <https://doi.org/10.13714/j.cnki.1002-3100.2020.02.012>
- [11] 宁叙林, 李璐涵, 储龙刚, 等. “小店经济”数字化转型的发展研究——以合肥老乡鸡为例[J]. 营销界, 2022(11): 41-43.