

内容目录

第一章 前言	3
第二章 2023-2028 年餐饮供应链大 B 渠道市场前景及趋势预测	3
第一节 大 B 渠道：享有连锁扩张红利，仍是增长快车道	3
一、23 年复盘：餐饮恢复低于预期，但大 B 增长亮眼	3
二、长期视角：享有连锁扩张红利，确定性与成长性兼具	4
三、属性理解：择高处立，易形成局部景气，重在深度服务	4
第二节 开发窍门：由内而外深挖需求，才能找准大 B“快班车”	5
一、通用流程：前期资质审核、中期提案海选、后期监督管理	5
二、向内对比供应链：洞察细节，精准匹配	6
三、对外筛选模式业态：餐饮小吃快餐更优，零售关注折扣连锁及会员店	7
第三节 西式快餐：标准程度均高，具体运营模式分化	9
一、百胜中国：行业最高标准，本土化程度高	9
二、麦当劳：全球一盘棋管理，用供应份额换服务质量	11
三、塔斯汀：典型新品牌案例，仍在持续优化	12
第四节 商超体系：相比餐饮更易上量，但内部业态在分化	13
一、盒马：互联网运营思维，极致降本增效	13
二、山姆：筛选严苛且集中采购，开发性价比强	15
第五节 茶饮咖啡：成长性和爆发力最强的赛道	17
一、茶饮：推新需求多，品牌方自产风险高	17
二、咖啡：下游话语权强，重视烘焙扩容空间	18
第六节 中式餐饮：优选快餐及火锅赛道	20
第三章 餐饮供应链大 B 渠道企业破解人才痛点策略及建议	21
第一节 人才短缺的原因和对策	21
一、人才短缺的原因	21
(1) 业务发展	21
(2) 人才流动	22
(3) 培训开发	22
(4) 绩效管理	22
二、对策	22
(1) 建立人员数据库	22
(2) 做好人员接续计划	23
(3) 制作管理人员晋升卡	23
三、解决人才紧缺的几个方法	24
四、解决人才问题的根本	25
第二节 破解人才痛点策略	26
一、用智能人工机器的趋势	26
二、高工资+晋升机制才能招选到优秀的人	26
三、用小时工代替，全职工作人员	26
四、提升品牌形象，树大能选人	26
第三节 如何吸引人才	27

一、通过薪酬水平	27
二、优化工作环境	27
三、提供住宿	27
四、岗位优势	27
五、工作时间	28
六、家属安排	28
第四节 留住员工策略	28
一、工资分级，激励政策	28
二、避免“朝九晚九”，钟点工替补	28
三、假日工作有激励	28
四、换岗体验	29
五、接轨新事物，朝气蓬勃	29
六、留住新员工，就等于成功了一半	29
第五节 企业人才策略原则	30
第四章 餐饮供应链大 B 渠道企业《破解人才痛点策略》制定手册	31
第一节 动员与组织	31
一、动员	31
二、组织	32
第二节 学习与研究	33
一、学习方案	33
二、研究方案	33
第三节 制定前准备	34
一、制定原则	34
二、注意事项	35
三、有效战略的关键点	36
第四节 战略组成与制定流程	38
一、战略结构组成	39
二、战略制定流程	39
第五节 具体方案制定	40
一、具体方案制定	40
二、配套方案制定	42
第五章 餐饮供应链大 B 渠道企业《破解人才痛点策略》实施手册	43
第一节 培训与实施准备	43
第二节 试运行与正式实施	43
一、试运行与正式实施	43
二、实施方案	44
第三节 构建执行与推进体系	45
第四节 增强实施保障能力	46
第五节 动态管理与完善	46
第六节 战略评估、考核与审计	47
第六章 总结：商业自是有胜算	47

第一章 前言

行业人才短缺已经是行业最大的痛点之一。

那么如何解决这个痛点？又如何吸引人才和留住员工呢？

下面，我们先从餐饮供应链大 B 渠道行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这也将为您经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

第二章 2023-2028 年餐饮供应链大 B 渠道市场前景及趋势预测

第一节 大 B 渠道：享有连锁扩张红利，仍是增长快车道

一、23 年复盘：餐饮恢复低于预期，但大 B 增长亮眼

复盘 2023：总量改善有限，格局急剧恶化，连锁大 B 表现更优。23 年餐饮恢复性增长，但实际需求依旧乏力。若分模式来看，23 年大 B 经营更具韧性，可依托品牌力、供应链等降维打击，甚至不少品牌牺牲一定的利润来走量（23H1 海底捞/太二客单价分别为 102.9/75.0 元，低于 22 年同期 105 元/78 元）。对于社会餐饮而言，因其来钱快、账面上现金流强，年初不少创业新人判断需求转好，大量涌入创业导致小 B 供大于求，最终恶性价格战普遍，竞争格局快速恶化，单店压力进一步加大。

相应地，餐供企业大 B 渠道表现也更为突出。22 年大 B 受损严重，23 年低基数下修复弹性更高。疫情期间下沉市场更优，高线城市反而受外部扰动更大，导致 22 年大 B 基数较低，餐供企业销售额不增长甚至是下滑，23 年人流量恢复后大 B 经营回升，自然带动餐供需求快速反弹。大 B 开店逆势加快，进一步贡献需求增量。22 年大 B 基本处在防御观望状态，23 年起大多加快开店，如肯德基计划未来三年加速开店，保持每年 1200 家以上净新增门店数；麦当劳中国计划 28 年突破 10000 家门店，测算下开店速度提升至约 1000 家/年。大 B 迎来密集推新周期，带动净利率呈现修复。22 年大 B 经营计划受外部干扰较大，产品推新频率不高，故餐供企业也多在提前储备新品，23 年外部好转后大 B 迎来密集推新，对应地餐供企业获得更多增量，且净利率也在新品拉动下有所修复。

二、长期视角：享有连锁扩张红利，确定性与成长性兼具

国内餐饮连锁化仍在半程，大 B 生意增长更具确定性，但寻找到高景气的下游是关键。一方面，餐供发展受益于连锁化红利，对比美日等成熟市场，当前国内餐饮连锁率仍有较大提升空间，未来大 B 供应链市场将会更多更广，另一方面，展望未来当消费品增长迈入中低速时代后，餐饮逐步过度为存量竞争后，大 B 凭借自身强竞争力不断挤压，将构成餐供重要的增量来源。除此之外，大 B 涵盖众多细分业态及品牌，能否找到存在结构性机会的下游（无论是品类还是客户）也将是增长的关键。

图表 6 国内餐饮连锁化率不断提升



三、属性理解：择高处立，易形成局部景气，重在深度服务

小 B、大 B 生意模式不同，后者更依赖下游大客户经营杠杆，故更易摆脱大环境形成局部气候。拆解两种模式，小 B 本质上赚的是半成品快速渗透（工业化改造逻辑）、餐饮大盘量价双升、以及企业凭借管理&渠道能力攫取份额的钱，而大 B 增量则主要来自于横纵向扩张，纵向即单个客户上的产出，横向则是指大 B 客户数量开拓。

纵向：对于单个大 B 而言，先看单品深度，再看品类宽度。企业在某个客户处要成长，无非三条途径，一是单品体量提升，背后其实是下游带动扩张，或是单品转换为常青品、甚至打造成爆品，二是单品供应份额提升，驱动来自于与供应商进一步捆绑、适当牺牲利润空间等，三则是供应品类扩容，如像宝立从复调到烘焙等等。

横向：对于整个大 B 而言，纵向深度有限，客户拓展关键。我们在此前报告《千味央厨（001215）深度研究报告：聚焦 B 端，蓝海扬帆》中阐明，相较于服装代工、半导体代工等等，受限于下游自身产值，定制米面纵向挖掘始终有限。类似来看，当前餐供单客户采购体量不少在千万甚至百万级别，故能否切入其他客户以点到面，也是大 B 增长的关键。

从企业能力要求看：小 B 更看成本效率优势，大 B 更看深度服务能力。餐供本质为餐饮赋能降本增效，能在供应链各环节节约成本，因此效率（同样的时间干更多的事情）是核心竞争力，但在小 B 大 B 端具体体现不同。通俗来讲，小 B 通过高效的运转机制，如销地产、抓爆品、大商制等，把规模优势不断做大，最终提供最有性价比的产品，而大 B 因其供应标准最为严苛，且往往是定制化产品，比拼的是“一客一策”的软性服务能力。从开发后表现看：小 B 前期积累慢但天花板高，大 B 的爆发力强且客户壁垒深。小 B 端要增长，往往通过经销商拓展、新产品导入等，品类可复制性强，成长路径相对有迹可循，天花板也更高，但在大 B 端，虽然切入门槛高，成为核心供应商需要数年甚至更久，前期只能先从边缘品类开始做起，且供货也不一定稳定，很难线性外推，但是下游大 B 开店景气度高，且开发成功后短期爆发力高，一旦服务和信任关系建立后，切换成本和不可替代性也极强，因此我们认为，在总量需求疲软的当下，大 B 渠道以其提供增量、局部爆发力和深度的客户壁垒等优势，成为中长期视角下增长的快车道。

第二节 开发窍门：由内而外深挖需求，才能找准大 B “快班车”

一、通用流程：前期资质审核、中期提案海选、后期监督管理

连锁餐饮采购流程由五部分组成，其中本文着重探讨供应商和合同管理。通常连锁餐饮采购制度从前到后，包含采购目标制定、采购需求审批和明确采购流程、供应商管理、合同管理和执行结算五个部分，其中供应商管理、合同管理等涉及具体实务，与上游供应商业务拓展关联密切。通常供应商管理包含供应商资质评估、供应商分级管理、后期食安和飞行检查等，而合同管理则会对采购的品种、数量、价格、质量、流程和交期等有更具体化要求，两者均是当前餐供企业开发大 B 客户时核心关注的领域。餐饮客户存在周期性和长期性两类产品，即对应两类管理模式。长期性产品是连锁餐饮收入主要来源，上游合作供应商稳定且持续，此外有部分比例产品则为周期性品类，主要目的是满足创新迭代、本地化、节日化等需要，管理品类及合作供应商相对不固定，常根据餐饮品牌实际经营需要灵活开发管理，一般来说周期性产品转为长期产品难度较大，具体而言：

周期性产品管理常涉及新品或新供应商导入。若为新供应商，初期需经过资质审核和审厂（通常 2-3 个月）等环节，通过后方可进入供应商名单，越是大品牌审核越严苛。而后是关于新品类的解决方法提案、餐饮方品鉴（通常以月为单位进行），若需求和成本定价等均通过后，则进入测试推广和生产阶段，到最终全国化供货亦需要 1-3 月时间。长期性产品更多为老供应商的管理。长期

性老品等管理相对固定，通常以年为单位进行招投标，依据报价和质量等，并结合供应商等级综合考量确定中标企业，并分配份额，一般来说最终结果常符合往年惯例，以保证老品的品质稳定性。

二、向内对比供应链：洞察细节，精准匹配

大客户供应链各不相同，挑对客户找到好生意，也是做大 B 业务的关键。尽管大 B 采购端可统一划分为前期资质审核、中期提案海选、后期监督管理等流程，但由于商业模式、品牌定位、销售产品等不同，导致具体采购细节存在明显差异。此外做大 B 生意更类似于“抱大腿”，有些是一分钱一分货的体力活，有些则是名利双收的好差事，能否在大 B 渠道这一“快车道”中找到合适的大 B 客户“快班车”，也是做大 B 生意的关键：首先从产品属性上划分，相较于基础原料，加工品及半成品相对更优。基础原料如肉制品、粮油等一般统采，尽管采购规模极大，但由于大宗标品价格透明，因此利润率相对偏低，供应商壁垒多体现在生产端的规模性上，而部分加工品，如调味料、料理包、速冻制品等等，虽然采购占比有限，但一方面不构成主要成本、压价通常较少，另一方面大 B 更多依赖外包研发，还存在服务端粘性，无论横向纵向都有深挖空间和弹性。

其次从下游需求着手，洞察清楚大 B 供应链细节，才能精准匹配找准“快班车”。餐饮连锁品牌 10 万家，千店连锁品牌也接近 100 个，相较于小 B 需求的标准化，大 B 采购需求及具体细节各不相同，因此我们对大 B 供应链各项维度展开讨论：

外采比例：品牌、品类间存在一定分化。产品外采情况主要取决于：一是品牌连锁模式，直营外采机会相对更多，加盟模式一般部分品类为自产；二是菜单构成，如粉面、咖啡等产品线较窄的业态（SKU 在 20-30），核心产品一般依赖自产，但其他新品及副食更多会选择外采；三是品牌属性，外资品牌到内地一般建厂较少，更多还是依赖本地化供应商；四是渠道加价率，如蜜雪与奈雪的茶均是茶饮，但后者定位高端茶饮，价值链利润空间一般更足，故外采比例明显更高。

采购结构：按业态分化，调味品围绕 5% 中枢波动。下游业态不同，对应采购原料及比例自然不同，如中式餐饮大多为肉制品、生鲜蔬菜等，且一般配备中央厨房集中加工，因此更多是基础原料，调味品占比一般在 3-6% 左右，米面制品通常较少。而西式更多为调理肉制品，剩下大头为油脂、薯条等等，调味品比例一般可达到 8%，米面则是因菜单结构存在分化。至于其他赛道的烘焙、卤味、茶饮等采购更是明显不同，且不同品牌间因自身定位、产品结构不同，选取原料也有明显差异。

单品容量：茶饮咖啡、火锅西快等单品一般在大几千万级别。单品容量可拆分为采购总量*单品占比，前者更看下游自身体量，后者取决于门店端菜品 SKU 数目及标准化程度。从以上两个维度着手，不考虑偏大宗的基础原料，连锁快餐单品采购通常更大，一是门店数目更多、采购总量更高，二是菜品固定且更少，如老乡鸡 SKU50 个左右，肯德基、麦当劳在 70-80 个，基本导入单品即在千万级别（老乡鸡 21 年油条采购金额接近千万）。同样地，火锅烧烤等休闲单品、茶饮咖啡等

等，单品体量同样更大，常青单品一般大几千万甚至过亿。

供应集中度：基础原料更加集中，加工品适当分散。梳理下来，大 B 供应商集中度影响因素主要有二，一是采购惯性和品牌定位，如绝味集中采购、周黑鸭尽量分散等，性价比连锁也倾向少供应商，此外若门店布局广+时效要求强，也倾向于分地区寻找供应商，二是品类属性，基础原料一般集中度更高，如米面粮油、禽肉蛋奶等等，因为产品绝大多数是标品，故尽可能将订单集中发挥规模优势，而加工品往往适当分散，通过制衡供应商来增强议价权，一般头部供应商份额存在上限。

供应商考核：整体分成三类，与供应份额强挂钩。供应商考核可分三类，通常与份额分配直接挂钩，一是准入考核，前期越严格代表后期竞争对手越少，越容易形成封闭竞争格局，二是质量考核，尤其是供货产品的品质及稳定性，三是服务类型考核，主要体现在全流程过程中各处对接细节，如产品配合研发、产线及时调配等软性服务上。通常而言，头部品牌供应商考核相对更严，更需要餐供企业下足功夫。

产品推新：快餐、茶饮等推新需求更高，更能发挥研发杠杆。一方面，品牌方经常研发外包，新品是打开供应订单的重要来源，另一方面，新品利润率更高，且早期供应份额更集中，后续也有机会转换为常青品。故新品往往是餐供企业必争之地，且推新需求越高的业态，越适合餐供企业发挥研发优势来导入，同时还能巩固自身壁垒，甚至向上抬升盈利中枢。具体来看，正餐更依赖内部厨师团队研发，茶饮咖啡推新速度极快（23 年瑞幸推出 67 款饮品，古茗 105 款），尽管很多是口味的转换，但相关调味原料需求相应更大，小吃快餐等上新同样频繁，同样具备开发性价比。

三、对外筛选模式业态：餐饮小吃快餐更优，零售关注折扣连锁及会员店

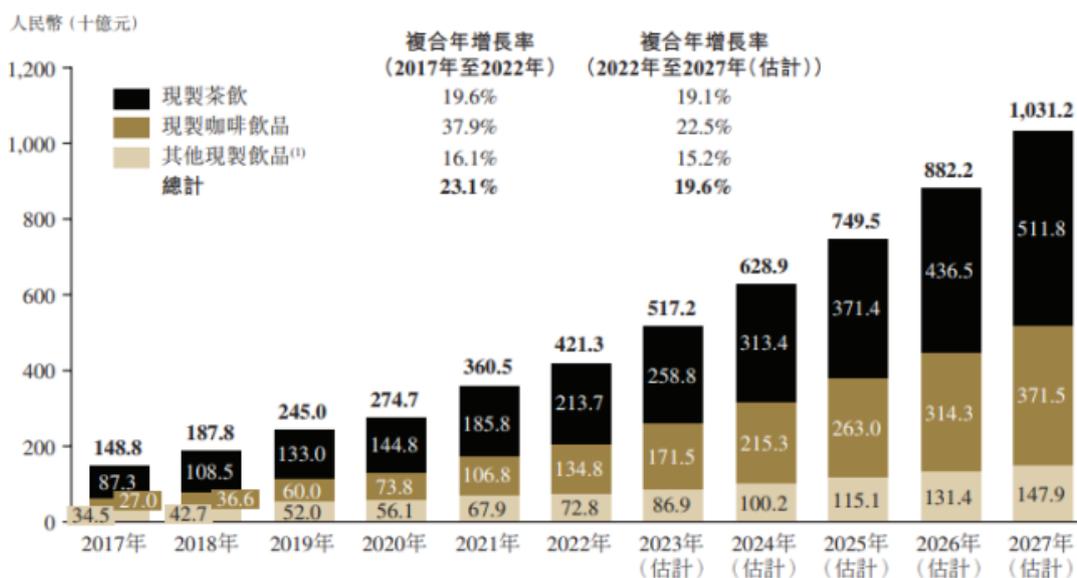
一从客户模式上看，直营外采机会更多，加盟模式加工品渗透率高、成长性强。直营利润大多在门店运营端，故更易接受外采补充增量，但直营模式通常意味门店模型非标、更高的门店管理投入和人力依赖，因此加工品渗透率有限，而加盟品牌赚的即供应链和加工的钱，且门店扩张力更强，但需要注意体量大了后可能面临下游品牌自产排斥，如蜜雪、杨国福部分核心原料自产，广义上的巴比、绝味则是完全自产，因此具体细分品类需有所侧重，如刚需且占比小（调味品），或存在门槛且能提供增量的品类（小吃副食）。

二从品牌阶段上看，服务重点大 B 同时，关注具备爆发潜力的品牌。越往后期品牌标准化要求一般越高，供应商筛选与考核通常更严，同时由于采购体量更大，因此供应链竞争往往也更加激烈。对于不同体量客户，体量较小的新品牌开发没有性价比，体量过大的成熟品牌新切难度又大，故最好方式一方面服务好重点大客户，关注其产品扩容机会，另一方面紧盯市场趋势，前瞻性布局开店潜力大、仍在发展初期（千店以下）的品牌。

三从具体品类上看，餐饮小吃快餐更优，零售关注折扣连锁及会员店。做大 B 既要挑“快班车”，也要找“大班车”，在梳理以上供应链标准后，我们综合各方面排序思考如下：

餐饮业态上，小吃快餐>茶饮咖啡、火锅>其他正餐、烘焙。小吃快餐（西式优于中式）展店空间最大，如肯德基、麦当劳等门店仍有翻倍潜力；茶饮咖啡当前高景气，开店爆发趋势强；正餐品类、烘焙甜品等等由于资产偏重，且多有中央厨房，通常供应机会较少，但也可关注其中标准程度高的火锅单品。1)小吃快餐：门店数量大、开店弹性高。西快高度标准化，孕育肯德基、华莱士等万店品牌，此外披萨也有必胜客、达美乐等，往后看，西快开店潜力足+供应链标准化，是不可多得的好赛道。中式快餐仍在连锁化早期，米饭代表如老乡鸡、大米先生等，麻辣烫标准程度更高，杨国福、张亮 5000+家，米面行业的五谷渔粉、饺子行业的袁记、酸菜鱼行业的鱼你在一起等有小几千家。但问题是，相较于西快，中式多是加盟，且产品线单一，核心原料多由品牌方提供或指定，对外统采机会较少，故客户筛选上还需逐一分析。2)茶饮咖啡：开店爆发性强，挖掘空间大。相较于小吃快餐加盟，茶饮咖啡一是重心放在运营、研发上，价值链利润空间也更足，不太容易死抠利润，二是标准程度要求极高，部分原料产能存在门槛，故不少企业放弃自建产能，如茶百道基本全外采，奈雪仅自产包材。整体看，茶饮咖啡景气高，且新品牌成长爆发力强，供应链机会值得重视。3)正餐：寻找结构性机会，火锅、西餐等标准化业态及调味料更优。正餐一方面资产偏重，且有口味壁垒，很难快速展店，另一方面很多配备中央厨房，基础原料采购体量大，但外采加工品较少。故正餐客户最好还是优中选优，尽可能寻找结构性机会，一是业态上，火锅、西餐等标准程度较高，是更优的服务客户，二是品类上，可关注大 B 调味料定制需求。

图表 19 现制茶饮、咖啡市场 GMV



零售模式上，会员制商超、新零售平台、硬折扣连锁>便利店>传统 KA。新零售平台如美团、叮咚等高速导入，折扣连锁如零食很忙、赵一鸣也在快速展店，包括像山姆等会员制商超销售体量也有几百亿，盒马也已经培育数十个过亿供应商，整体看以上品牌容纳体量足够大，是不可多得的放量杠杆。此外，头部便利店品牌罗森、全家也逐渐跑出，同样存在定制化需求。1)会员制商超：容量够大+仍在扩容，最优赛道模式。山姆一方面仍在快速扩容，后续增量较足，另一方面主打差异化，容易打造爆品，后续以点到面撬动更多客户，再加上供应份额和空间给足，是当前大 B 最优客户之一。2)折扣连锁：关注潜在品类上新机会。当前折扣连锁开店极快，但品类以零食为主，如零食很忙、赵一鸣等等，少数连锁如乐乐乐、折扣牛等等也有烘焙产品，但整体体量预估不大，后续可关注潜在品类上新机会。3)新零售：体量均够大，看品牌方是否发力。盒马重点发力烘焙后，相关订单需求快速提升，其他像小象超市（原美团买菜）、叮咚买菜（据零售氦星球报道，叮咚买菜旗下烘焙品牌“保萝工坊”22 年底月销几千万）、朴朴等后续若也重点用烘焙引流，相关增量也值得期待。

第三节 西式快餐：标准程度均高，具体运营模式分化

一、百胜中国：行业最高标准，本土化程度高

22 年百胜采购金额 28.4 亿美元，未来仍有翻倍潜力。百胜中国在国内拥有肯德基、必胜客、TacoBell、Lavazza、小肥羊和黄记煌等品牌，截止 22 年底门店总数达到 12947 家店，22 年营业收入 91.1 亿美元/人民币 600 亿左右，其中肯德基和必胜客占比 95%，门店数分别为 9094/2903 家。同期集团采购成本 28.36 亿美元，若考虑设备、赠品等采购（不确认在原材料成本），并加回税费等支出，预计实际年采购支出可更高。展望未来，公司宣布正式启动 RGM2.0 战略，计划到 2026 年门店数量达到 20000 家，对应年净开店 1500-2000 家店，整体采购大盘有望翻倍扩容。

基础原料采购预计占比最大，采购过亿单品项数目较少。从门店产品结构看，预计肉类采购占比最多，包括鸡肉、牛肉等，其他米面粮油、包装材料等预计体量同样不小，而生鲜蔬菜、调味品等由于货值较低，预计占比相对更小。在加工制品中，单品项采购过亿相对较少，且往往是常青单品，如蛋挞、油条。打造本地专有供应体系，单品供应商数常在 3-5 名。相较其他西快品牌，肯德基初入中国市场即对本地供应体系更为重视，对于关键食材，百胜中国通常指定供应商订立长期批量购买协议，构建独家专属供应条线，以保障原料供给的稳定与安全。据百胜中国 2022 年可持续发展报告，截至 22 年底，百胜中国供应商突破 800 个，其中本土供应商遍布全国 21 个省、4 个直辖市和 4 个自治区，本土供应商比例达到 98.7%。根据梳理，除核心肉类的供应商数在数十个以外，其余单品的供应商多维持在 3-5 个左右，公司前五大供应商采购额不足 30%，综合兼顾供应的稳定性和成本性价比等。

百胜供应链管理制度因时而变，最终塑造成行业标杆体系。百胜供应链管理制度可以分为三个阶段：

从区域到全国统一采购（1987-1997 年）：1987 年肯德基进入中国，初始菜单和美国一致，仅 8 个 SKU，包括有主打产品吮指原味鸡，以及鸡汁土豆泥、小面包、菜丝沙拉、牛奶、听装百事可乐、七喜、咖啡等，给予全国各个地域市场较多的自主权，到 1997 年全面规范化，一是开始实施全国统一采购策略，二是成立开发审议委员会，三是质量团队设计了供应商跟踪评估和奖励（STAR）机制并在全中国加以实施。

向本地化加速迈进（1998-2012 年）：在此期间百胜迎来快速开店，至 12 年底肯德基中国门店数达 4260 家，实现了 8 倍以上增长，同时在此期间产品本土化也在不断推进，比如 2002 年肯德基推出老北京鸡肉卷，2008 年推出“安心油条”和嫩牛五方，2010 年推出豆浆、饭团、大饼卷万物等，标志着 KFC 从口味本地化到产品本地化，期间和中国本土供应商合作快速推进。

健全食安管理，完善物流体系（2013-至今）：12-14 年公司陆续经历速生鸡、药残门事件、福喜问题影响后，逐步开始强化食安管理制度，2014 年推出吹哨人制度，2016 年采用中央采购模式进一步规范管理，同时持续建设物流体系，2020 年成立传胜独立品牌，物流成本低于行业平均水平 50%。

前期资格审核：资质审查严格、耗时长，高度重视食安和方案解决能力。通常新供应商接触通常为研发和采购推荐，随后进入耗时 3-6 个月资质和工厂审核环节，不仅包括硬件设施检查，还包括旨在评估工厂的劳工、健康、安全、环保等方面的状况，以及管理体系是否符合国际标准，比如 ISO9001、ISO26000 和 BRC 等，此外还会为采购的各种食材及消耗品制定详细规格，并建立产品追溯和源头管理等系统。比如关于家禽，公司为上游供应商建立养殖管理系统，要求其按照百胜标准检查及登记农场。通过以上审核后方可赋予编码成为正式供应商，才有资格参与新品研发和招投标等环节。

中期提案海选：百胜产品采取同心圆策略，坚持高频上新策略。肯德基产品策略为同心圆，炸鸡是所有产品的核心，汉堡，薯条、可乐之类非常稳定的基本款产品在第二环，最外面则是那些季节限定式的单品。公司单门店 SKU 数在 60-80 个，每年新推出和升级的产品总数大约 100+ 个，其中预计 40-60 个为全国统一上新的单品，剩下为部分区域上新的单品。公司研发与供应商高频互动，并采用“软性价比”策略提高竞标效果。百胜通常市场部提前一年排好每月上新促销档期，然后研发经理观察市场品类趋势给出产品创意和需求，供应商对应反馈大量样品，最后在海选样品中筛选 2-3 款产品上每月一次召开的新品委员会审议，第一次审议通过后需再进行消费者调查和供应商沟通，收集最新数据后再上会议二次审议。关于老品竞标采用“软性价比”策略。在质量为先的前提下，根据食品安全、质量和商务审核的总体绩效结果，供应商需要先获得资格，然后以起始份额来进行竞标。百胜对竞价最低的供应商提供奖励份额，其他供应商则有机会跟标，但会拿到较少的份

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/946232025025010134>