



# 美好外卖，BETTER经营

BETTER外卖经营体系白皮书



美团



美团外卖

BAIN & COMPANY



更多免费行业报告

并购家

[www.ipoipo.cn](http://www.ipoipo.cn)

本报告所含内容乃一般性信息。任何指导委员会及报告作者、以及其所在或关联的公司及组织，并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，建议您谨慎评估。

我们并未对本报告所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何指导委员会及报告作者、以及其所在或关联的公司及组织均不对任何方因使用本报告而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 本册著作权归美团外卖和贝恩公司联合所有。

## 目录

<b>1. 寄语</b>	<b>3</b>
<b>2. 摘要</b>	<b>5</b>
<b>3. 征战双主场，拥抱新思路</b>	<b>7</b>
3.1 中国餐饮企业正迎来复苏	7
3.2 格局已变，线上线下双主场成为新常态	8
3.3 双主场，新机遇，美团外卖携手商家拥抱“以人中心”的新思路	10
<b>4. BETTER外卖经营体系，助力品牌越来越懂“人”</b>	<b>12</b>
4.1 BETTER外卖经营体系全景	12
4.2 BETTER外卖经营模型	13
4.3 机会挖掘有方法：BETTER外卖经营方法论	14
4.3.1 人群画像：美团外卖全域七大人群	15
4.3.2 BETTER各人群所在阶段痛点及解法	20
选址好，能覆盖，最大化B（大众）潜客范围	20
推广准，展示佳，加强E（发现）人群影响力	21
菜品对，活动妙，提升T（兴趣）人群互动	22
知潜力，供专享，激发T（新客）首购下单	23
深洞察，细运营，持续激励E（老客）人群	24
宠会员，共成长，巩固R（忠诚）用户	24
4.4 机会实现有工具：美团工具	26
4.4.1 广告工具：营销魔方	26
4.4.2 运营工具：品牌运营中心	29

4.4.3 营销工具：平台活动 . . . . .	31
4.4.4 数据工具：经营罗盘 . . . . .	34
4.5 资产沉淀再复盘：BETTER分 . . . . .	35
<b>5. BETTER商家案例解读 . . . . .</b>	<b>37</b>
5.1 案例一：AI技术助选址，加速品牌稳扩张 . . . . .	37
5.2 案例二：洞察用户推新品，招募沉淀新人群 . . . . .	38
5.3 案例三：老客促活拓潜力，提频复购助增长 . . . . .	39
5.4 案例四：数据驱动创品牌，全局营销拓客群 . . . . .	40
5.5 案例五：创意活动增好感，优惠爆品稳拉新 . . . . .	41
<b>6. 展望未来 . . . . .</b>	<b>43</b>
<b>7. 指导委员会、报告作者及致谢 . . . . .</b>	<b>44</b>

## 1. 寄语



**王莆中**

美团 高级副总裁、到家事业群总裁

“

外卖产品不是线下堂食的照搬，而是一次店、品、客的彻底重构。美团外卖此次推出的以人群洞察为核心的BETTER外卖经营体系，让商户有方法、有工具地满足不同人群的多元需求，从而实现可持续增长和客群资产沉淀，享受平台运营的“复利”。

”



**薛冰**

美团外卖 直营业务部总经理

“

在餐饮逐步复苏的大背景下，消费者对于点外卖的需求也发生着改变。对于餐饮品牌而言，抓住餐饮复苏新机会，制胜外卖主场的关键是更好地把握“人”。美团外卖已经走过第10年，在这10年间，平台积累了海量用户行为资产，凝结了深厚的用户洞察。基于此，我们与贝恩咨询联手打造了以人为中心的BETTER外卖经营体系，希望帮助每一个商家更好地理解用户、满足用户需求、应用人群资产，助力品牌在“懂人、懂生意”的道路上稳步向前。

”



**鲁秀琼**

贝恩公司 全球专家合伙人

“

近年来，中国的外卖市场迅猛发展，业务规模不断扩大，外卖业务与到店业务逐渐并驾齐驱，开启了餐饮行业经营的“双主场”模式的新局面。与此同时，用户对于外卖的需求随之升级迭代，点外卖从过去为了满足基本的“吃饱”需求，演进为如今为了满足“随时、随地、随心、随性”的“吃好”需求。广大餐饮商家须与时俱进，认识并满足消费者多元化、个性化的需求，方能在激烈的市场竞争中占据先机。在规划经营思路时，餐饮品牌不应仅仅将线上外卖店简单地视作线下门店的映射，而是应当转变并打造“以人中心”的外卖经营模式，从而不断创新，持续改进经营策略，致胜餐饮行业“双主场”新时代。

”



**张婧**

贝恩公司 全球合伙人 大中华区数字化业务（Vector）主席

“

作为餐饮品牌外卖长期经营的主阵地，美团外卖秉持着帮助每个人“吃得更好、生活更好”的初心，与贝恩联合推出BETTER外卖经营体系，以人群与品牌距离的远近为起点，结合人群画像洞察，帮助商家找到每个阶段所对应的经营痛点以及运营抓手，长效驱动业务新增长。

”



## 2. 摘要

过去三年，新冠疫情给中国餐饮业带来了前所未有的挑战。随着疫情防控进入新阶段，餐饮市场同步迎来强劲复苏。在疫情期间，消费者居家场景增多，“点外卖”逐渐成为中国消费者新的生活方式，外卖业务成为了餐饮行业的重要组成部分，线上线下“双主场”模式成为新常态。

由于消费者对于外卖的需求趋于个性化、多元化，过往将线上外卖店简单地视作线下门店映射的经营思路不再适用，餐饮商家需向“以人中心”的经营理念转型：从针对交易规模的单向发力，转变为借助人洞察做大订单规模、沉淀客群资产、精细化运营策略。

依托多年餐饮经验积累和用户数据资产沉淀，美团外卖希望通过系统化地总结外卖经营方法论，提供多元、实用的工具及衡量指标，赋能餐饮品牌，与商家实现共赢共荣。因此，美团外卖联合贝恩咨询打造了**BETTER外卖经营体系**。该体系由**BETTER外卖经营模型**、**BETTER外卖经营方法论**、**美团工具**和**BETTER分**四大板块组成。在具体实践中，餐饮商家可以通过BETTER模型来判断自身的未来发力重点，凭借BETTER外卖经营方法论助力机会挖掘、使用美团工具赋能机会实现，并基于BETTER分了解并提升人群运营能力、持续沉淀用户资产。四大板块环环紧扣，助力商家实现长效生意增长。

BETTER的每个字母对应不同的用户生命周期阶段。商家可以通过BETTER来识别各个阶段的人群经营状态，提升相应阶段用户的消费体验。六个人群阶段分别是**Base大众：潜在曝光人群**、**Expose发现：有效曝光人群**、**Thrill兴趣：有效互动人群**、**Tempt新客：首次下单人群**、**Enhance老客：复购人群**、以及**Rely忠诚：高频复购人群**。B（大众）人群，指的是品牌的潜在曝光人群，即处于门店所在5公里范围内，且尚未与品牌有任何行为的美团外卖业务<sup>1</sup>用户；E（发现）人群，指的是品牌的有效曝光人群，即自然流量下进入该品牌美团外卖店铺<sup>2</sup>，或通过大促、广告在该品牌美团外卖业务曝光1次及以上的人群；T（兴趣）人群，指的是品牌的有效互动人群，即2次以上进入美团外卖店铺，或已经在美团外卖店铺内收藏、加购、搜索、领券的人群，或通过大众点评、美团团购进入该品牌到店店铺<sup>3</sup>的人群；T（新客）人群，指的是品牌首次下单人群，即在一个外卖消费周期<sup>4</sup>内，在美团外卖店铺里完成首次购买的人群；E（老客）人群，指的是品牌的复购人群，即在一个外卖消费周期内，在美团外卖店铺上复购2至4次的人群；R（忠诚）人群，指的是品牌的高频复购人群，即在一个外卖消费周期内，在美团外卖店铺里复购4次以上的人群。

BETTER外卖方法论旨在为品牌挖掘各人群所在阶段的机会提供策略指导。根据BETTER方法论，品牌应当从人群与品牌距离的远近（BETTER外卖经营模型）出发，结合品牌的细分人群画像（美团外卖全域七大人群）多维立体地进行现状梳理和问题诊断，并基于品牌的运营策略和发展战略，选取重点发力的BETTER阶段和外卖人群。

基于需要重点发力的BETTER阶段，商家可以选择相应的抓手，实现该阶段人群运营的优化提升。美团通过对商家痛点的持续深入洞察，归纳出各个阶段的增长抓手，包括：优化门店选址，拓展覆盖区域、提升覆盖质量，最大化B（大众）潜在客户范围；精准推广，美化门店展示，加强E（发现）人群的影响力；选对菜品，巧妙设计活动承接顾客需求，提升T（兴趣）人群互动；精准识别高潜客户，提供定向折扣和专享菜品，激发

1 美团外卖业务定义为美团外卖APP/微信小程序内业务，及美团和大众点评的APP/微信小程序的外卖频道内业务

2 美团外卖店铺定义为美团外卖APP/微信小程序内外卖店铺，及美团和大众点评APP/微信小程序的外卖频道内店铺

3 到店店铺：在美团APP/微信小程序的美食频道内店铺及大众点评APP/微信小程序内店铺

4 外卖消费周期：即在该品类下平台基于品类消费特征定义的一个标准复购周期，不同品类标准不同，如对于咖啡品类，以60天为一个周期

## 美好外卖，BETTER经营 —— BETTER外卖经营体系白皮书

T（新客）首购下单；深入了解老客行为及偏好，进行定向权益触达和精细化运营，持续激励E（老客）人群；建立会员成长体系，鼓励会员与品牌共同成长，巩固R（忠诚）用户。在此过程中，商家可结合所提炼出的全域七大人群的深入洞察，制定“以人中心”的策略，提升经营动作命中率。

基于各个增长抓手，美团外卖提供了一系列成熟的广告、营销、运营和数据产品，帮助商家提升经营效率，实现外卖新战场的生意增长。

- 做广告，美团营销魔方——提供智能营销广告的一站式解决方案，帮助商家拓宽“人”、“品”、“场”、“店”四大维度的营销版图；
- 做营销，系列营销活动——帮助品牌打造年度整合营销事件，为品牌提供免费曝光流量，达成活动期内的声量和销量双峰；
- 做运营，品牌运营中心——为品牌提供“开店、选品、销售、会员”一体化的服务方案；
- 看数据，美团经营罗盘——通过将“美团全域七大人群”画像与人群资产和打分看板深度结合，帮助品牌洞察用户需求，了解经营活动效果，识别增长机会，助力业绩增长。

为了帮助餐饮商家直观地了解当前本品牌在人群运营方面的竞争力与提升空间，长期沉淀餐饮商家的每一个运营动作和每一分广告投入，美团设计了BETTER分。BETTER分围绕三个维度，即品牌资产的量（人群规模）、质（人群质量）和势（人群趋势）进行综合评测，餐饮品牌的人群运营效果可直接在BETTER分中体现，商家可以基于经营方法论和美团工具发力，从而稳步提升BETTER分。BETTER分提高的同时，商家可以获得更多平台曝光机会，从而进一步提升品牌经营实力，形成良性循环。

目前，美团已经和部分商家共创实施BETTER外卖经营体系，希望通过实际案例，为更多的餐饮商家带来切实感。

- 案例一：某品牌通过采用美团外卖AI选址工具自动生成的定制化选址建议，成功加速扩张。同时，美团外卖的新店成长计划帮助店铺快速度过冷启动期，实现销量增长；
- 案例二：某品牌使用美团外卖经营罗盘，基于流失人群需求洞察，推出定制化新品，并完成新用户资产沉淀，为后续转化其为咖啡、全域用户打下基础，引爆业务飞轮；
- 案例三：美团外卖助力某品牌“一键”创立会员粉丝运营系统，通过分人群权益运营，低成本促活老客，提升用户交易频次；
- 案例四：美团外卖携手某品牌，基于目标渗透人群洞察建立全新子品牌，并通过联合营销，实现向年轻客群的加速渗透；
- 案例五：某品牌基于美团外卖对品牌人群下单偏好的洞察打造优惠爆品套餐，通过美团外卖平台神券节以及“月月有活动”的营销方式提高品牌声量，并针对新客进行定向投放，实现高效拉新，加快品牌扩张速度。

放眼未来，作为餐饮品牌线上主场的长效运营阵地，美团外卖将持续优化BETTER外卖经营体系，细化BETTER方法论的人群、餐饮子品类和外卖场景，提供功能更完善的工具体系，迭代出更全面、更公平的BETTER分衡量标准，助力品牌更加“懂人、懂生意”。



## 3. 征战双主场，拥抱新思路

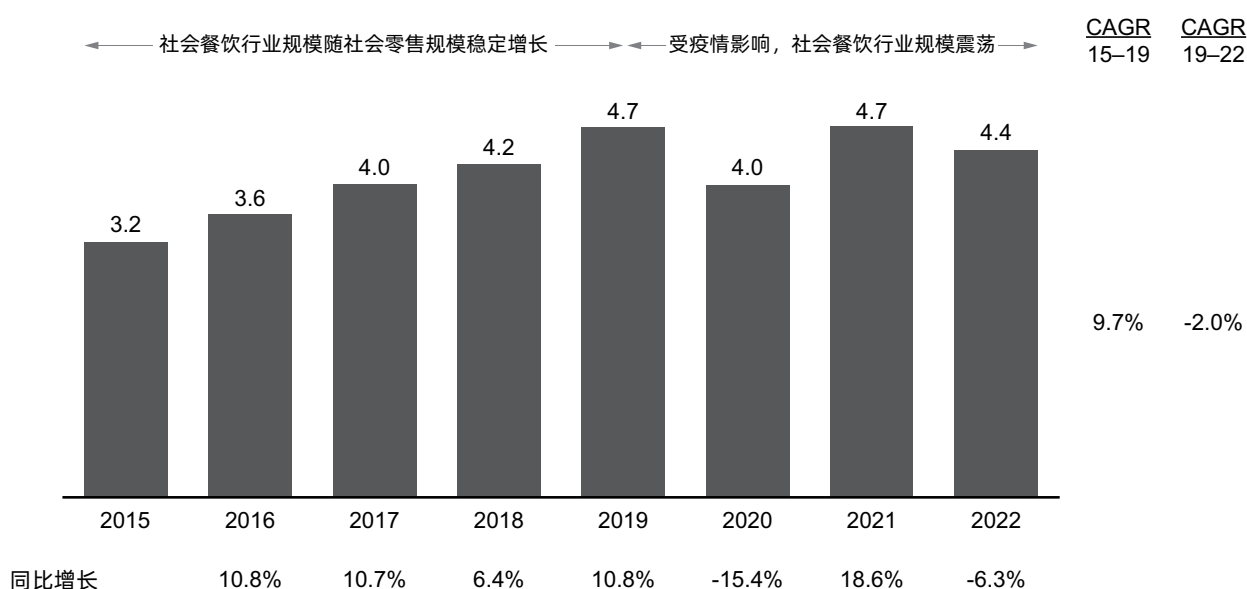
### 3.1 中国餐饮企业正迎来复苏

“民以食为天”，中国的餐饮行业，是坐拥万亿规模的长坡厚雪赛道。从“长江绕郭知鱼美，好竹连山觉笋香”到“日啖荔枝三百颗，不辞长作岭南人”，“吃什么”、“怎么吃”、“吃得好不好”是中国老百姓最津津乐道、念念不忘的话题之一。中国餐饮大盘体量巨大，市场规模将近10万亿元，其中社会餐饮规模近5万亿元<sup>5</sup>，与在家做饭（生鲜食材类销售额）各占据半壁江山。未来，随着人均可支配收入增长，消费力提升，消费者有足够的支付能力外出就餐，加之家庭小型化导致在家做饭的单人成本变高，在双重因素推动下，社会餐饮市场预计将持续扩容。

国家统计局数据显示，受新冠疫情影响，2019–2022年，中国社会餐饮行业规模增速低至–2%，很多餐饮商家都经历了严峻的考验（图1）。2023年初，伴随疫情防控政策的逐步调整，餐饮行业迎来强劲复苏势头，2023年1–2月，中国社会餐饮行业同比增长已反弹至9%（图2）。

图1：2015–2022年中国社会餐饮行业规模

中国社会餐饮行业规模与增长率（人民币，万亿元，2015–2022）

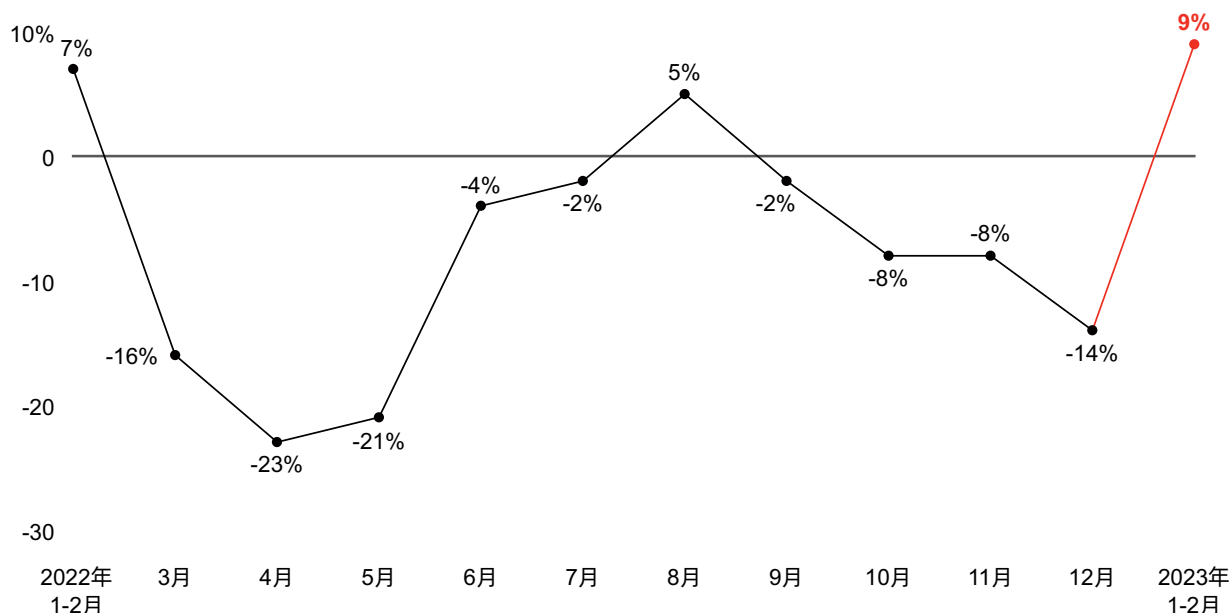


数据来源：国家统计局

<sup>5</sup> 不包括零售品销售市场规模，如便利店熟食、预制菜等

**图 2:** 中国社会餐饮行业月收入疫情期间/后同比去年增速变化（2022/1-2 – 2023/1-2）

社会餐饮行业月收入同比去年增速（%，2022年1-2月–2023年1-2月）



数据来源：国家统计局

### 3.2 格局已变，线上线下双主场成为新常态

新冠疫情期间，居家场景增多，许多中国消费者选择通过外卖享受美食，培养了点外卖的就餐习惯。根据国家信息中心和中国互联网络信息中心数据，近年来，外卖收入占全国社会餐饮行业收入比例不断增长，2022年已经达到了25.4%（图3）；一半的互联网网民均为外卖用户，用户数已超过5亿（图4）。外卖业务已经不能被简单地视作线下门店的映射与延伸，而是餐饮商家需要长期重点深耕的新战场。置身新格局下，商家需要积极转型，拥抱“以人中心”的经营理念，顺应消费者日趋个性化、多元化的外卖需求。

美好外卖，BETTER经营 —— BETTER外卖经营体系白皮书

图 3: 2017-2022年外卖收入占全国社会餐饮收入变化

中国外卖行业规模（人民币，万亿元）及占社会餐饮行业收入比例（%，2017-2022）

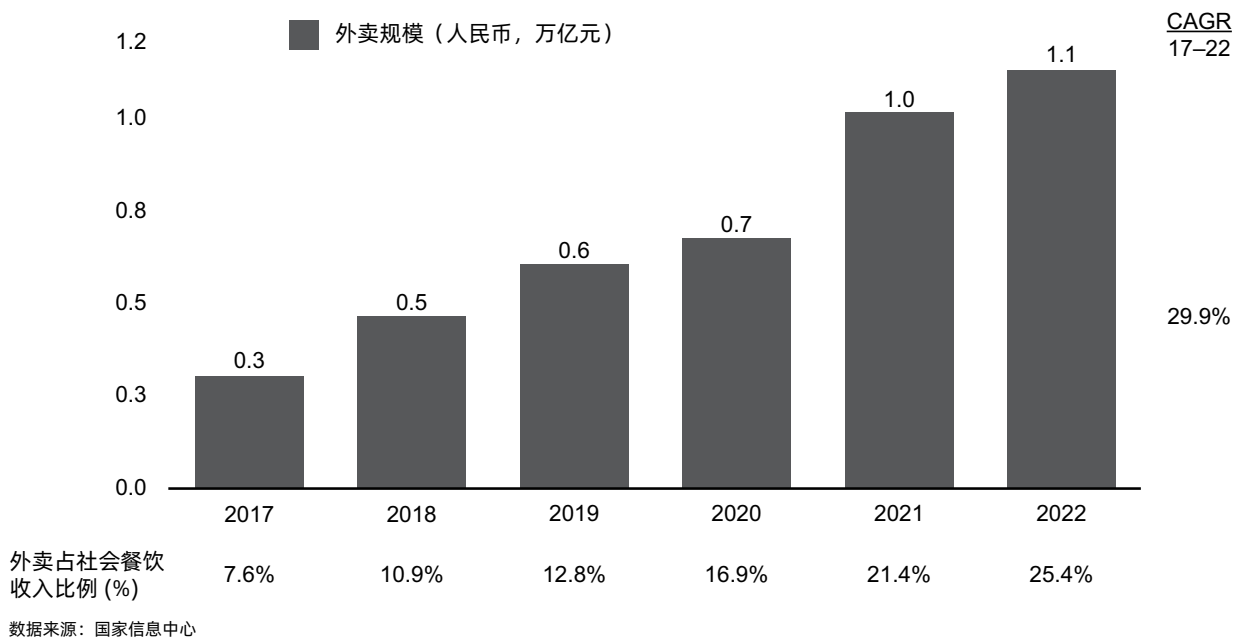
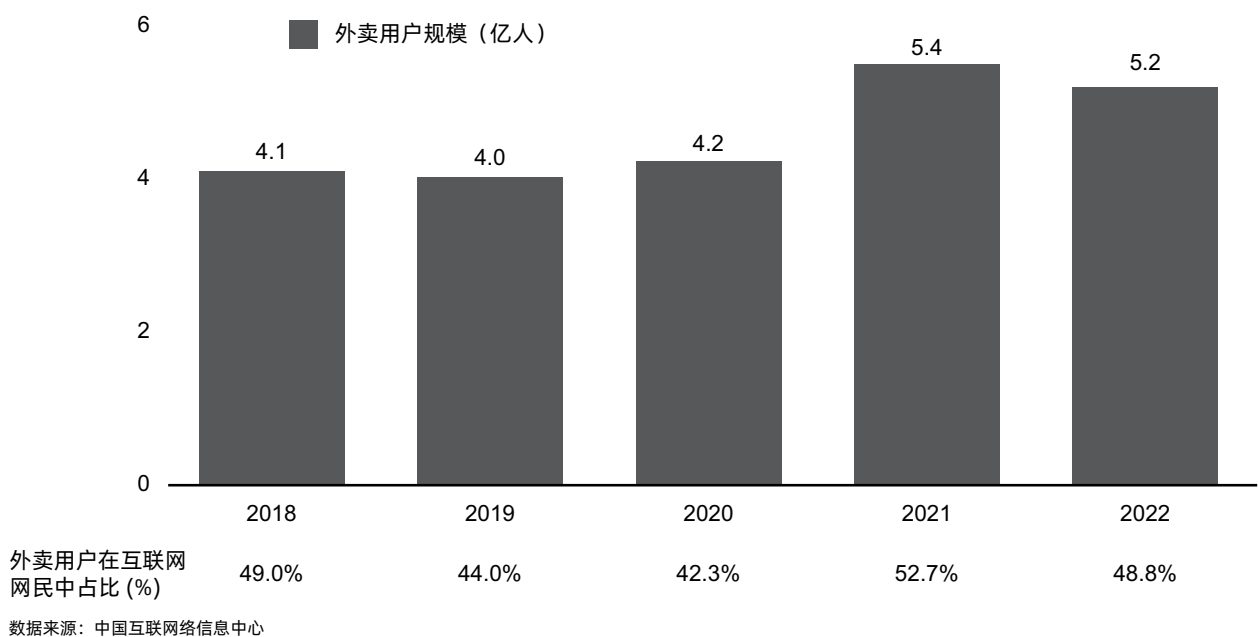


图 4: 2018-2022年外卖用户规模及外卖用户在互联网网民中占比

外卖用户规模（亿人），及外卖用户在互联网网民中占比（%，2018-2022）



### 3.3 双主场，新机遇，美团外卖携手商家拥抱“以人为中心”的新思路

在经营外卖的初期阶段，餐饮商家往往将外卖店看成线下门店的线上映射，采用“以店为中心”的粗放式经营模式操盘外卖业务。在这个阶段，餐饮业外卖的经营模式通常有以下三大特点：

- **“凭经验”**：商家在开展线上外卖业务时，主要依靠线下门店既往运营经验，缺乏结合外卖平台特点的系统化运营策略；
- **“看不见”**：商家对于本品牌的核心客群、目标客群分别应该是谁均不甚了解，且缺乏与洞察相应的抓手；
- **“同质化”**：由于缺乏深刻的顾客洞察，且大部分的商家普遍运用常规运营手段，导致各品牌间竞争陷入同质化困局。

如今，身处供给多元的外卖新主场，消费者拥有了更多的选择，外卖需求趋于精细化、个性化，越来越多的消费者不再满足于“吃饱”，而开始追求“吃好”。美团外卖数据显示，外卖用户下单时段多种多样，2022年，超过3.5亿美团外卖用户在非核心时段<sup>6</sup>下单了餐饮外卖；外卖用户的品类需求也愈加丰富，不再满足于填饱肚子的简餐，而是进一步延伸至日料、韩料、西餐、奶茶等品类。2022年，高达6000万用户下单的外卖菜品种类超过20种。

对于餐饮商家，多样的需求带来了更高的要求，这意味着精细化运营成为制胜外卖主场的关键。对此，商家的经营思路应转型为“以人为中心”，针对以下三大方向进行优化、升级：

- **“有体系”**：人群洞察分析、增长抓手识别、落地工具和复盘方法一体化，不再依赖经验手感，而是依托系统的方法论体系长远健行；
- **“看得清”**：通过美团大数据及工具赋能，深入拆解潜客、新客、老客，透析人群画像，满足细分需求；
- **“差异化”**：基于深入的人群洞察和完整、系统的方法论，不断积累品牌资产，迭代出一套差异化的发展策略。

基于丰富的人群资产和全局视野，美团外卖将持续辅助商家开展全面的用户描摹和行为理解，指导商家立足外卖用户的真需求，打造用户洞察—生意机会挖掘—工具赋能—资产沉淀链路闭环，进一步提质增效，最大化释放消费者终身价值，实现长效经营。

6 正餐时段下单时间为10:00-14:00以及16:00-21:00，非正餐时段为这两个时间段以外的时间，主要餐饮需求包括早餐，下午茶，夜宵等

美好外卖，BETTER经营 —— BETTER外卖经营体系白皮书

“

在2016年至2018年期间，餐饮品牌开展外卖业务的方式就是把门店从线下照搬到线上。如果能运营好线下门店，那么企业也能轻松地在外卖平台上取得成功。近几年，伴随外卖店铺的竞争愈发激烈、越来越“内卷”，需要新的方法来指导经营。

—— 老乡鸡数字化增长中心负责人王伟

一直以来，品牌在美团外卖上采取的广告和运营手段都是以门店为核心的，而引入人群的维度来看待生意则是一个全新的角度。美团外卖平台如果能将成熟的工具和人群洞察结合，使得广告投放、门店运营更加细致化、定制化，将为品牌在外卖业务运营上打开新的突破口。

—— 肯德基相关业务负责人

线上用户的数据洞察已成为古茗开展营销和运营策略的基石，尤其是针对新品研发环节，有效触达主要客群和获取市场的及时反馈非常重要。因此，我们非常期待和美团外卖在新品研发环节展开合作，结合美团的数据、运营工具，更有效地帮助品牌缩短研发链路。

—— 古茗外卖负责人郑文彬

## 4. BETTER外卖经营体系，助力品牌越来越懂“人”

### 4.1 BETTER外卖经营体系全景

帮助每个人吃得更好、生活更好（“EAT BETTER, LIVE BETTER”）是美团成立的初心。回归初心，美团外卖基于庞大的用户数据资产和对众多商家外卖运营中难点、痛点的总结，重磅推出BETTER外卖经营体系（图5）。该经营体系由四大板块组成，分别是：**BETTER外卖经营模型**、**BETTER外卖经营方法论**、**美团工具**和**BETTER分**。四大板块彼此紧扣，自成循环。

- **BETTER外卖经营模型**：BETTER外卖经营体系的基础要素，它概括了用户的全生命周期，共覆盖 **Base大众：潜在曝光人群、Expose发现：有效曝光人群、Thrill兴趣：有效互动人群、Tempt新客：首次下单人群、Enhance老客：复购人群、以及Rely忠诚：高频复购人群**六大人群类型。商家可利用该模型进行不同阶段的人群细化洞察，**精准判断未来发力的重点人群**；
- **BETTER外卖经营方法论**：针对商家在BETTER经营模型中的各个人群所对应的用户旅程阶段的痛点，美团外卖系统性地总结了直击痛点的一系列增长抓手及相应的美团解法；同时，美团外卖通过大数据挖掘数亿食客的基础属性、消费行为、外卖场景，聚类出美团外卖全域七大人群。结合人群与品牌距离的远近（BETTER经营模型）和人群的真实需求（美团外卖全域七大人群）双重角度，**多维立体地助力机会挖掘**；
- **美团工具**：在BETTER模型和方法论的基础上，美团外卖提供了广告、运营、营销和数据四大维度的平台工具，助力商家最大化挖掘BETTER各人群所在阶段潜力，一体化闭环实现增长潜力落地，**赋能机会实现**；
- **BETTER分**：以分数的形式让商家一眼便知品牌目前人群资产的竞争力和健康度。每个运营动作、点滴营销投入对人群资产的营销都可被记录、追踪、复盘，**实现品牌复盘有抓手，资产能复利**。

图 5：美团BETTER外卖经营体系全景





## 4.2 BETTER外卖经营模型

BETTER外卖经营模型将品牌相关人群基于与品牌关系远近，划分为六大人群类型（图6），分别为：**Base**大众：潜在曝光人群、**Expose**发现：有效曝光人群、**Thrill**兴趣：有效互动人群、**Tempt**新客：首次下单人群、**Enhance**老客：复购人群、**Rely**忠诚：高频复购人群（以下简称B（大众）人群，E（发现）人群，T（兴趣）人群，T（新客）人群，E（老客）人群，R（忠诚）人群）。实践中，商家可以基于BETTER外卖经营模型，识别自身在各个阶段的经营状态，理解各个阶段的用户的深层需求，并掌握与此相对应的策略、运营、营销动作，扩大客群规模、提高漏斗转化、实现长效经营。

图 6：美团BETTER外卖经营模型

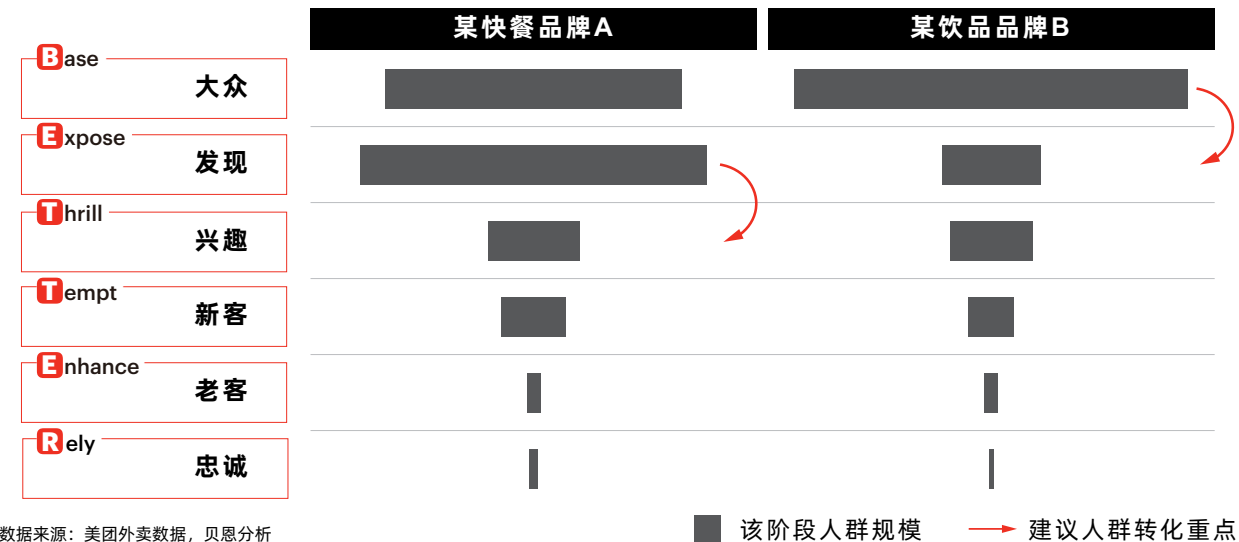


注释：(1) 美团外卖业务定义为美团外卖APP/微信小程序内业务，及美团和大众点评的APP/微信小程序的外卖频道内业务；(2) 美团外卖店铺定义为美团外卖APP/微信小程序内外卖店铺，及美团和大众点评APP/微信小程序的外卖频道内店铺；(3) 到店店铺：在美团APP/微信小程序的美食频道内店铺及大众点评APP/微信小程序内店铺；(4) 外卖消费周期为在该品类下基于品类消费特征定义的一个标准复购周期，不同品类标准不同，如对于咖啡品类，以60天为一个周期

以某快餐品牌A及某饮品品牌B基于BETTER外卖经营模型的洞察为例（图7）：

- 某快餐品牌A**在BETTER的E（发现）人群规模较大，超过了B（大众）人群规模，同时其它人群规模较小，分布上呈纺锤型。E（发现）人群已经知晓该店铺存在，但是未能产生兴趣而多次进店。因此，该品牌的运营重点应当着眼于从E（发现）人群到T（兴趣）人群的流转。针对E（发现）人群所在阶段的流失人群，该品牌可通过调整其菜品设计或推出更有吸引力的优惠活动，激发用户的收藏、加购及再次进店等行为；
- 某饮品品牌B**在BETTER人群规模分布上呈T字型，反映出该品牌拥有大规模的B（大众）人群，和数量相对较少的E-T-T-E-R人群，说明品牌仍有大量在门店覆盖范围内的潜在用户尚未被触达。对此，该品牌应当加大大促、广告投放力度，提升E（发现）人群规模，同时优化店铺装潢和菜品设计，吸引用户进店访问及促进潜在用户的下单成交。

图 7: BETTER外卖经营模型洞察示例



4.3 机会挖掘有方法：BETTER外卖经营方法论

“事必有法，然后可成”。BETTER外卖经营方法论主张商家应从人群与品牌距离远近（即BETTER外卖经营模型）出发，结合品牌细分人群画像（即美团外卖全域七大人群），多维立体地梳理品牌现状，并通过与行业大盘、同业竞品对比，结合品牌增长愿景和战略方向，总结出本品牌的竞争优势和重点发力点（图8）。美团外卖平台结合过往商家的运营经验，深度洞察商家痛点，针对BETTER经营模型中的每个人群阶段，归纳了各个阶段的重点运营抓手，从而帮助商家有针对性地提升BETTER各个阶段的人群资产水平。

图 8: 基于BETTER模型和美团外卖全域七大人群的BETTER外卖经营方法论

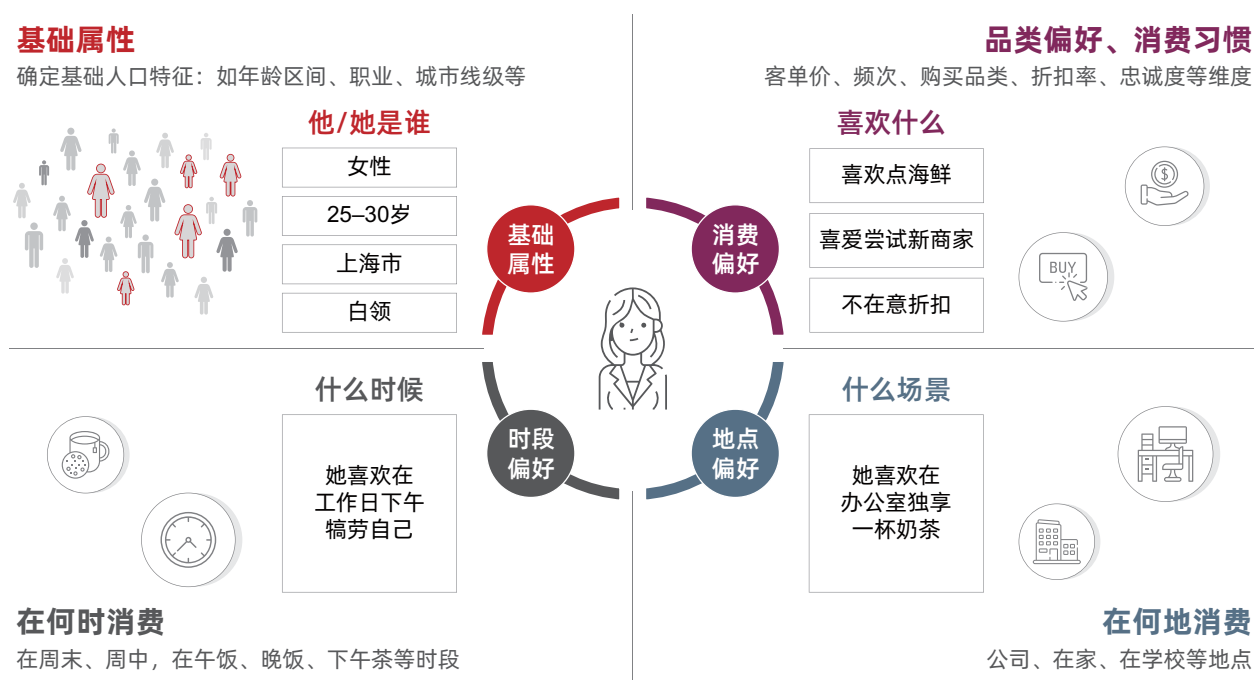


### 4.3.1 人群画像：美团外卖全域七大人群

想要打造“以人中心”的经营策略，商家需要更深入、全面地了解“人”。在过去，品牌商家对于人群的认识有限，往往局限于本品牌、本品类，门店层面的交易数据（如客单、频次等），缺乏平台视角、针对人群的数据输入和洞察。品牌无法了解核心客群的场景、消费偏好，也无法多维度、立体地描摹并掌握核心客群画像。

基于以上需求，美团外卖联合贝恩，在外卖领域内首次突破创新，结合场景输入进行人群画像聚类。通过在美团外卖平台上用户人口学属性（年龄、性别、人生阶段、居住城市等级等）、外卖消费行为（品类偏好、品牌偏好等）及外卖消费场景（下单时间、下单位置等）的数据积累和洞察（图9），随机抽样美团外卖平台的数亿外卖用户，聚类分析出多个反映外卖消费行为偏好的核心指标，历经多次迭代，最终归纳出七类外卖人群画像，即“美团外卖全域七大人群”。

图9：美团全域七大人群聚类分析的数据输入



美好外卖，BETTER经营 —— BETTER外卖经营体系白皮书

七大人群均呈现出特征鲜明的外卖心智、下单场景、品类及品牌偏好。通过全域的七大人群现状及趋势，能够辅助品牌从更高维度分析自身品类、品牌的长期竞争力。此外，品牌可以由核心客群的外卖需求出发，结合BETTER外卖经营模型的洞察，展开一系列具体的运营、广告、营销动作。

美团外卖全域七大人群概况：

						
<b>都市吃货</b> 热爱探索， 任何时间都可以 点外卖	<b>忙碌家长</b> 忙完后，才想起 自己的午餐	<b>小城蓝领</b> 平日充饥三餐， 深夜夜宵陪伴	<b>实惠宅家党</b> 平时做饭， 偶尔点外卖， 打打牙祭	<b>成熟精英族</b> 成熟中产， 只选贵的	<b>通勤小白领</b> 忙碌的打工人， 想要快速 解决午餐	<b>解馋学生族</b> 吃腻了食堂， 想要改善伙食



都市吃货

- i 人口信息：**一线与新一线城市为主，年龄主要集中在20-35岁
- ❤ 外卖偏好：**年消费额高，下单场景多，中高端商家比例高，关注优惠活动

热衷探索美食的**都市吃货**在任何场景、任何时间都会点外卖，与其他人群相比，他们下单频次最高，且下单场景也最为广泛。他们支付能力强，偏好高档商家，同时也注重折扣优惠。整体上，这是一群花得起钱，但也关注性价比的人群。



### 忙碌家长

- i 人口信息：**分布于各个城市，年龄主要集中在35岁以上，有亲子属性
- ♥ 外卖偏好：**中高端商家比例高，中式正餐偏好高

**忙碌家长**们会在周中的中午，忙完了孩子与家人的早餐后，才想起给自己点一份午餐外卖。在周末时，他们也会点外卖来为家人增加一道家中难以复制的餐馆佳肴。该人群重视自己与家人的健康，关注食物品质，偏好中高端商家。



### 小城蓝领

- i 人口信息：**低线城市为主，年龄主要集中在20-30岁
- ♥ 外卖偏好：**商铺/娱乐场所的下单位置比例高，夜宵场景偏好高，客单低

**小城蓝领**会在各种时段下单外卖，对于他们而言，外卖可以是午饭时段的一顿便餐，也可以是下班后、夜晚时段一顿口味丰富的夜宵，让他们尽情享受美食的美妙。他们比较关注性价比，更偏好客单价较低的商家。



### 实惠宅家党

- i 人口信息：**低线城市为主，年龄主要集中在20-30岁
- ♥ 外卖偏好：**住宅场景比例高，频次低，客单低，小吃、快餐简餐偏好高

**实惠宅家党**通常会在住宅区下单外卖。对于他们而言，外卖往往是为了偶尔“打打牙祭”，寻求家中没有的口味体验。该人群的外卖下单频率较低，而且偏好经济实惠、口味富有特色的快餐简餐。





### 成熟精英族

- i** 人口信息：一线城市为主，年龄主要集中在35岁以上
- ♥** 外卖偏好：频次较低，客单高，高端商家比例高，中式正餐偏好高，商家忠诚度高

**成熟精英族**往往经济实力较强，注重外卖菜品和服务的质量。他们下单频次较低，偶尔在周中办公室午餐、晚餐场景下单外卖。他们的可支配收入较高，愿意为高品质的食物和服务支付溢价，偏好品质较高的中式正餐选择，消费的客单价最高，不太关注平台的优惠活动。当挑选到非常对胃口的商家时，他们忠诚于该品牌，不会频繁更换。



### 通勤小白领

- i** 人口信息：分布于各个城市级别，年龄主要集中在25-40岁
- ♥** 外卖偏好：周中办公室场景多，中平价商家比例高，商家忠诚度高

**通勤小白领**的外卖需求集中于周中办公室场景，他们希望快速享用一顿实惠、营养均衡的工作午餐，略微偏好中等偏平价的商家。由于将效率放在首位，该人群通常会下单熟悉的商家，以节省时间。



### 解馋学生族

- i** 人口信息：分布于各个城市级别，年龄主要集中于25岁以下
- ♥** 外卖偏好：下单场景数量多，频次高，客单低，商家忠诚度低

**解馋学生族**的下单场景较为丰富，包括但不限于中餐、晚餐、下午茶、夜宵时段。这类人群的客单价普遍不高，注重性价比，倾向于探索不同品类商家，商家忠诚度较低。



### 以某快餐品牌C为例（图10）：

品牌运用美团外卖能力，首先对自身的七大人群分布进行了全面理解并发现，整体而言，实惠宅家党、解馋学生族和都市吃货是品牌最主要的客群来源。这些人群的共性是偏好性价比比较高、优惠力度较大且口味较有特色的商家，说明品牌在这些价值主张上有鲜明亮点和吸引力；对于注重菜品品质的成熟精英族，以及折扣不敏感、有着较高店铺忠诚度、偏好点熟悉商家的通勤小白领和忙碌家长，品牌则有进一步挖掘其需求的空间；小城蓝领的下单地点、时段与品牌主要所在地点、主营时间不一致，因此总体占比也较小。

接下来，品牌进一步按照BETTER外卖经营模型阶段，拆解了每个阶段的七大人群，发现多个有指导意义的洞察，以其中三个为例：

**洞察一（对应图中标1的红框部分）：**在B（大众）、E（发现）、T（兴趣）三个阶段，学生族占比均为七类人群中最高，但在T（新客）阶段，学生族占比则显著降低。这意味着该品牌的选址覆盖了大量学生人群，且该人群对本品牌有一定的兴趣，但下单转化率却较低。学生族进店后，店内没有符合需求的产品、优惠或是可接受的价格来承接；

**洞察二（对应图中标2的红框部分）：**忙碌家长在品牌总体覆盖人群中占比不高，在T（新客）、E（老客）阶段对比T（兴趣）阶段显著下滑，因此也存在从兴趣到新客转化的流失问题；

**洞察三（对应图中标3的红框部分）：**忙碌家长虽然在大多数阶段占比有限，但在高频复购的R（忠诚）人群中占比很高，这意味着品牌目前的产品及运营策略成功吸引到了一部分非常热爱该品牌的忙碌家长，并有效地激励了其多次复购。

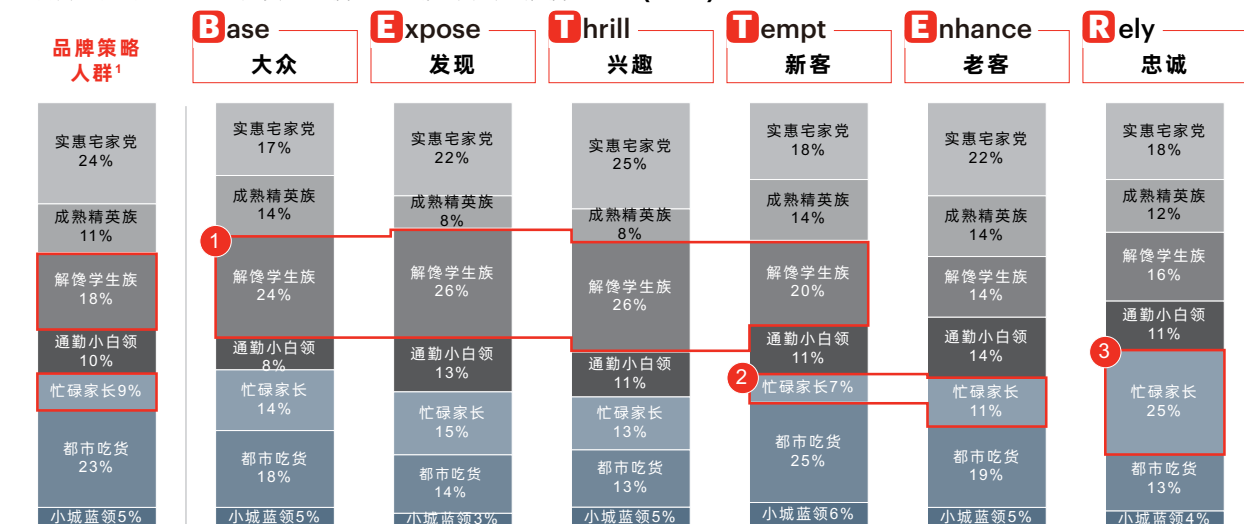
基于以上洞察，该品牌总结出两个下一步探索方向：

**行动一：**制定针对学生族和忙碌家长的转化购买策略。品牌基于BETTER外卖经营方法论，使用美团的多种菜品设计及营销/广告工具，有针对性地设计了一系列从定价、折扣到菜品均符合学生族和忙碌家长需求的菜品，并按人群进行营销；

**行动二：**深入分析对R（忠诚）人群中的忙碌家长的关键吸引因素并进一步放大。品牌对忙碌家长的消费行为以及进入会员运营体系的核心决策点进行了深度解读，更深入地理解了品牌对这部分忙碌家长的独特卖点，挖掘出了更有吸引力的价值主张，并应用于后续的产品设计、广告和营销方案中。

**图 10：某快餐品牌C的BETTER经营模型x全域七大人群现状**

某快餐品牌的BETTER外卖经营模型x全域七大人群规模占比%（2022）



注释：(1) 品牌过往购买人群中不同七大人群的占比  
数据来源：美团外卖数据

### 4.3.2 BETTER各人群所在阶段痛点及解法

#### **B**ase | 大众人群

#### 选址好，能覆盖，最大化B（大众）潜客范围

##### 痛点洞察

B（大众）人群位于人群运营漏斗的最上方。在这个阶段，商家的门店位置及履约范围至关重要，两大因素共同决定了其可覆盖的人群中的核心客群规模是否足够大，浓度是否足够高。B（大众）人群的质量也会大幅影响品牌后续阶段的转化效率。然而，大多数的餐饮企业囿于传统的运营模式，即“开门做生意、被动等客流”，往往缺乏有效数据的输入，无法识别及最大化B（大众）人群，具体呈现为以下四大痛点：

- **缺乏针对潜客的深度洞察：**以某家位于闹市区的餐饮店铺的外卖线上店为例。假设其履约范围为附近3至5公里内，平均可覆盖3至5万人。综合考虑价格区间、品类偏好、口味喜好等因素，上述几万人中通常只有数千人为该店铺真正的潜客。现实中，商家往往难以了解、分析这部分潜客占总覆盖人群的比例，以及这部分潜客目前的消费行为、消费偏好商家等信息，导致该品牌在制定长期策略时无法具备“以人中心”的视角；
- **无法准确预测开店生意潜力：**传统的调研方式和开店工具的数据输入有限，通常仅包含城市、商圈内的人流量、竞品店数等物理信息，缺少品牌过往实际的销量数据，无法提供定制化的销量预测；
- **启动期交易额低：**美团数据显示，行业中知名连锁店的新店首月交易额仅为老店月平均销售额的44%，非知名连锁品牌的新店首月交易额则更低。新店开业后，商家面临冷启动期过长、资金周转困难等困境；
- **无法精细化设计覆盖区域：**外卖店的配送范围会直接影响B（大众）人群的核心客群数量，而覆盖质量（如配送速度、服务等）也会显著影响客户体验。此外，配送范围通常与履约成本强关联，如何尽可能以低成本精准地覆盖核心客群浓度最高的区域是商家亟需解决的难题。

##### 美团解法：选址好，能覆盖

- 商家可以通过美团外卖提供的**经营罗盘**工具和美团外卖全域七大人群，充分洞察现有门店覆盖人群的画像，并基于高优人群的人群特征、外卖行为及下单偏好打造定制化运营和营销策略；
- 使用美团外卖研发的**AI选址**工具，基于美团外卖每年数十亿真实订单信息，直观地进行目标城市、商圈的核心客群热力图、市场空间分析，获取单品牌、单店的真实生意预测，有效提升开店成功率，攻克不了解潜客、无法找到潜客覆盖最大化点位的痛点；
- 如果在当前配送范围以外的扩展区域内潜客浓度较高，商家也可以使用美团外卖提供的履约助手服务，依据潜客浓度分布拓展配送范围，从而扩大核心客群的覆盖。

## Expose | 发现人群

### 推广准，展示佳，加强E（发现）人群影响力

#### 痛点洞察

扩大并提升E（发现）人群的规模和质量，关键是用好曝光工具，精准地让品牌出现在目标人群视野之中。同时，商家需要优化店招门面设计，让用户发自内心地想要进来“一探究竟”。然而，以往数据工具颗粒度较粗，广告工具精细化程度较低，商家面临以下三大痛点：

- **缺乏对E（发现）人群的深入洞察：**了解核心客群的曝光现状是商家制定曝光计划、分配相应预算的第一步。过往商家无法了解核心客群中已曝光人群比例，难以从核心客群出发来制定运营计划。同时，商家难以了解通过不同触点（首页焦点图、店铺列表）、不同方式（广告推送，自然流量）曝光的人群后续转化效率差别，因此难以有针对性地提升曝光效果；
- **缺乏千人千面的广告工具：**目前主流的广告工具无法做到面向不同人群进行曝光投放（如仅针对核心人群，或仅针对拥有某些标签属性的人群），也无法根据不同人群的不同需求定制广告话术，导致商家缺乏系统性提升曝光投入产出比的方法；
- **缺乏线上门店的个性展示：**线下每个品牌门店有自己的店招特色，吸引用户发现驻足，而线上外卖门店的展示方式则较为单一，无法针对性吸引目标用户。此外，品牌的线上门店缺乏个性化展示，导致线上E（发现）人群的转化进一步降低。

#### 美团解法：推广准，展示佳

- 美团外卖提供的**经营罗盘**工具可以帮助商家进行不同触点及推广方式效果的有效监控和追溯，同时提供E（发现）人群中美团外卖全域七大人群的不同比例及数据洞察，指导商家基于不同客群选取不同推广方式，实现推广更精准、结果可追溯；
- 在新店开业期间，商家可参与美团新店成长计划，快速完成基础运营动作（如菜单设计、店铺装潢、积攒好评），匹配使用营销魔方中的**门店冲单**工具，分析门店覆盖范围内用户画像，快速锚定门店周围核心用户，加速对核心人群的渗透；此外，配合平台提供的免费广告流量和新客投放工具**新客多**，商家基于七大人群或商家自定义人群包形成不同的投放策略，实现广告投放的千人千面，高效缩短商家的线上外卖店冷启动期；
- 商家还可参与一系列平台发起的营销活动，结合各活动的不同定位多维度地积累E（发现）人群。例如，**神券节**是平台打造的月度流量尖峰活动。商家可以通过提供大额神券，售卖特惠商品等形式参与活动，借势平台亿级流量，收获E（发现）人群；**超级发布**是平台打造的品牌年度营销大事件专场。商家可基于外卖平台年轻客群的深度洞察，联合品牌进行内容、新品深度共创并联合发布，打造“新奇酷趣”的品牌年轻态形象，吸引Z世代成为E（发现）人群；**超级品牌日**是单品牌在平台上可获得的最大流量曝光专场。平台通过组合不同的营销策略及产品玩法，帮助品牌提升重要时间节点的销售冲锋效能，助力品牌冲刺年度生

意波峰。此外，美团外卖营销魔方中的**活动爆发**工具可帮助商家整合平台大促资源，辅助品牌有效借力平台活动获得额外曝光；

- 吸引力高、观赏性强、个性化程度高的线上店铺装潢、门店陈列和展示是消费者选择进入店面并进行互动的第一步。对此，美团外卖为品牌提供**门店装修**服务，通过个性化店招和装潢工具，结合**直播、视频**的创意展示形式，更生动、真实地展现菜品，帮助品牌开出拥有自己品牌特色的旗舰店。

## **T**hrill | 兴趣人群

### 菜品对，活动妙，提升T（兴趣）人群互动

#### 痛点洞察

许多用户往往会基于“在这家店，我可以找到想吃的菜品”的判断而进店。对于商家，选对菜品、做对菜品展示，保证用户被吸引进店后有合适的菜品承接非常重要。此外，商家需以核心客群的偏好为中心，设计菜单及优惠活动，让用户产生收藏加购的动力。然而，餐饮行业竞争激烈，同品类中的竞争对手往往会提供相似的菜品选择，且菜品展示大同小异，商家想要在强竞争中致胜于毫厘，但却面临以下四大痛点：

- **缺乏对流失用户及时细致的分析：**针对进店却没有下单的客户，他们最终的购买选择能够直观地展现出品牌商家的不足之处，因此，及时细致地分析这部分客群的购买选择尤为重要。但是，目前市场上暂时缺乏有效的数据分析方案；
- **缺乏系统性的菜品设计指引：**菜品设计颇有门道，涵盖了菜单排布、菜品选择、新品设计、套餐规划、优惠组合等多个维度，一些细节处的菜品设计巧思也能够撬动生意增量。但是，目前大多数的餐饮商家缺乏系统性的菜品设计指引；
- **缺乏以菜品偏好为导向的定向曝光：**要让“新品”变成受消费者广为追捧的“爆品”，需要商家在新品上市的关键环节就精准锚定并快速触达新品的目标客群。然而，目前线上餐饮缺乏此类能够提供新品的潜在人群洞察的数据工具以及定向曝光的广告工具；
- **缺乏有创新、高互动的营销活动：**想要驱动用户进店后与店铺有更深入地交互，营销活动必不可少。然而，商家自有的广告形式、营销形式选择较为有限，在针对目标客群首次曝光后无法持续吸引消费者再次进店，一看再看，收藏、加购。

#### 美团解法：菜品对，活动妙

- **经营罗盘**工具为品牌提供了流失客群的走向分析，将进店未下单用户最终的购买选择形成洞察，指导商家合理进行运营、营销等全方位策略的优化；
- 基于深厚的数据沉淀以及平台强大的人工智能技术，美团外卖的**菜单指南**工具结合时令、趋势、以及七大人群的用户偏好等信息，辅助品牌研发新品、调优老品，并提供品牌菜品上线后针对全域七大人群的定制化投放策略组合；



## 美好外卖，BETTER经营 —— BETTER外卖经营体系白皮书

- 同时，针对外卖平台核心的一人食需求，美团外卖首页打造了**一人食**频道。在此频道中，用户可选择高性价比的（主流价格为19.9元、24.9元和29.9元）热销一人食套餐，同时享受减免配送费福利及一口价支付体验，免除凑单和领券的操作，帮助用户解决“不知道该吃什么好”的世纪难题；
- 美团外卖为品牌提供了一套专注于推新品、打爆品的**菜品加速**工具。通过对美团外卖平台流量的资源整合，面对不同的品牌提供个性化的菜品定向投放，让每一道菜品都能精准地找到目标人群；并且进一步结合菜品属性，在全渠道打造创意样式、设计菜品榜单，当品牌精心研发出当季菜品后，为品牌提供线上菜品营销的一站式解决方案；
- 美团外卖全新的爆品营销工具**神抢手**，通过“大牌低价菜品”、“限时抢购活动”等专场直接对商家爆款餐品而非店铺进行集中展示。消费者在页面上会看到具体的餐品以及丰富多样的视频、图片展现形式，既可以立刻下单消费，也可以提前囤货；
- 美团外卖的**超级发布**活动，基于平台商品维度大数据洞察，为品牌提供基于新品、限定品发布的整合营销方案。借助平台营销玩法功能，引导用户进行品牌词搜索互动、领券互动等，提高品牌吸引力。同时，品牌店铺可利用**直播、视频**等形式创意展示菜品，吸引到店客户一看再看，提升用户对店铺的兴趣度。

## Tempt | 新客人群

### 知潜力，供专享，激发T（新客）首购下单

#### 痛点洞察

当菜品完全满足了顾客所需，或出现了有力的新客折扣、有吸引力的新客专享菜品时，顾客往往会产生首次下单的动力。对于商家而言，如何识别高潜客户以及如何通过定向投放将新客优惠准确地呈现给高潜客户，是商家面临的两大痛点：

- 缺乏对高潜新客识别手段：**理论上，品牌商家已沉淀的E（发现）人群和T（兴趣）人群都是品牌的高潜客户，但其中不同的用户转化可能性却不尽相同。目前，品牌商家缺乏准确识别各阶段中高潜客群的能力；
- 缺乏新客权益多样性和准确触达的能力：**针对已经对品牌产生兴趣的人群，通过高效的营销方式激发用户下单是新客运营中的关键环节。目前，市场上为新客提供的权益类型较单一，缺乏面对不同新客的个性化权益触达手段，导致品牌存在即使识别到高潜新客，转化下单的效率仍较低的难题。

#### 美团解法：知潜力，供专享

- 美团外卖提供的**经营罗盘**工具可以针对品牌已沉淀E（发现）人群和T（兴趣）人群进行再次细分洞察。如，在E（发现）人群中，可根据不同人群画像对品牌广告的不同反馈再次定义高潜细分人群，实现更有针对性地拉新；
- 针对品牌拥有高潜新客但难以转化的问题，美团外卖推出了**新客多**和**菜单指南**工具，针对不同画像和阶段的T（新客）人群，提供差异化的权益方案、触达方式和菜品组合。在权益设计方面，美团外卖对品牌的

高潜新客人群按照人群画像、消费属性、兴趣频次、位置等特征设计不同的新客专享权益，高效激发每一位高潜新客首购下单；在触达方式方面，美团外卖对品牌的高潜新客提供多样的触达方式。多样的权益类型结合多种触达方式，全方位激发新客首购下单；在菜品组合方面，菜单指南结合人群外卖偏好洞察，助力品牌推出新客专享菜品，促进新客下单转化。

## **E**nhance | 老客人群

### 深洞察，细运营，持续激励E（老客）人群

#### 痛点洞察

许多用户经过首次尝试后，如果对菜品及体验总体满意，并在合适的时间收到了商家适当的提醒与有吸引力的权益，就会想要一购再购。然而在实际运营中，商家面临以下两大痛点：

- **难以洞察老客的消费行为：**目标客群在品牌线上门店下单后，品牌难以进行更细颗粒度的洞察和数据分析，无法精准识别老客的消费偏好和消费频次；
- **老客运营成本高：**由于品牌对老客的识别准确度较低、对于老客相关行为数据的认知较少，本应低投入高回报的老客运营，却因为准确度低的问题而导致平均运营成本变高，甚至与拉新成本接近。

#### 美团解法：深洞察，细运营

- **经营罗盘**能够根据品牌用户在平台的消费数据，帮助品牌快速识别老客中的核心用户，同时，结合用户的画像和行为属性，为品牌输出不同老客的类型和运营策略；
- **老客促活**工具在流量维度可实现多渠道精准投放，让品牌能够有的放矢地精准触达品牌目标老客；在权益维度，实现老客的权益分层，多权益组合有效召回老客，并与品牌联合针对老客回归提供特定商品和新品试吃，进一步提高老客的品牌忠诚度。

## **R**ely | 忠诚人群

### 宠会员，共成长，巩固R（忠诚）用户

#### 痛点洞察

在此阶段，用户已经很喜欢品牌的产品，但是需要建立文化上的归属感。品牌需要建立会员成长体系，以此适当提供专属特权，给予用户不断在会员体系上爬坡、和品牌共同成长的动力。但在实际落地中，品牌面临以下两大痛点：



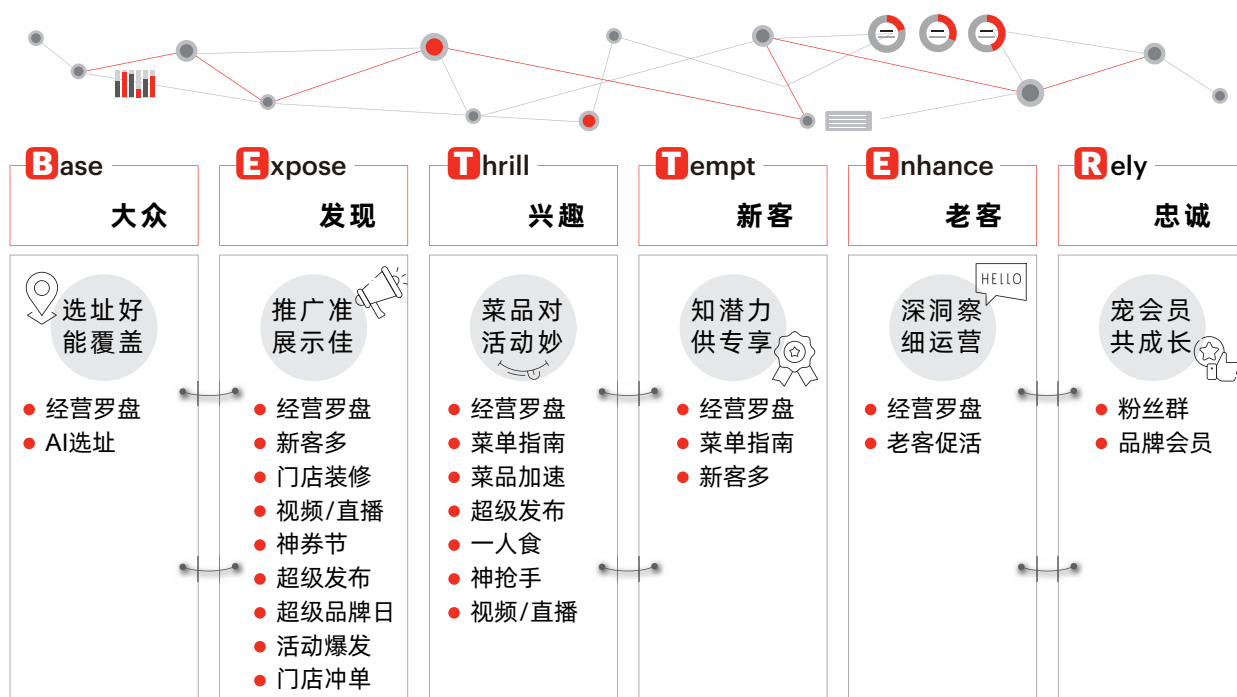
美好外卖，BETTER经营 —— BETTER外卖经营体系白皮书

- **私域体系建立费时费力：**品牌建设私域体系耗时长、花费高，通常包括了组建团队、设置系统、从零开始沉淀用户池等一系列步骤，从启动到正式开始私域运营的整个过程将耗时至少半年时间；
- **缺乏品牌维度的会员运营体系：**目前，市场上常见的粉丝群/老客运营体系往往以门店为单位，缺乏品牌层面的运营体系。私域主要由门店人员进行运营，而门店人员精力常集中在出餐，后厨等餐厅运营事务，无法抽身与会员/粉丝高频互动，导致群内活跃度较低。此外，基于门店的运营难以实现精细化，商家无法根据人群与品牌距离的远近进行分层运营，也无法根据不同人群的消费习惯、饮食偏好等进行精细化和定制化运营，同一门店的粉丝/会员会收到相同的推送。

**美团解法：宠会员，共成长**

- 美团外卖平台借助自身的流量优势，帮助品牌商家在美团外卖平台内以行业内最低的成本建立私域流量池。品牌可使用**粉丝群**运营工具，构建忠诚客户的运营阵地和触达渠道，并且结合不同用户的属性，进一步建立更精细的分层运营方法，持续提高用户交易频次和品牌忠诚度；
- 美团外卖为每一个品牌提供平台专属的**品牌会员**体系。通过品牌会员，品牌可以圈选出部分对品牌忠诚的高价值用户，同时基于人群与品牌远近和全域七大人像特征描摹，设计定制化运营策略，并整合平台提供的各种权益能力和营销资源位为忠诚会员提供更有价值的福利回馈。

图 11: BETTER各人群所在阶段的运营抓手和美团工具



## 4.4 机会实现有工具：美团工具

美团具备成熟的广告、营销、运营和数据产品体系，助力商家提升经营效率，制胜外卖主场。

- **做广告**，美团外卖提供智能营销广告的一站式解决方案，帮助商家拓宽“人”、“品”、“场”、“店”四大维度的营销版图；
- **做营销**，美团外卖平台营销活动，可以帮助品牌打造年度整合营销事件，为品牌提供免费曝光流量，达成活动期内的声量和销量双峰；
- **做运营**，品牌运营中心可为品牌提供“开店、选品、销售、会员”一体化的服务方案；
- **看数据**，美团外卖有“经营罗盘”，通过将“美团全域七大人群”画像与人群资产和BETTER分看板深度结合，帮助品牌洞察用户需求，把握经营活动效果，识别增长机会，助力长效增长。

放眼未来，美团将竭力赋能商家，更高效地理解用户、找到用户、服务好用户，打造“战略、策略、落地”一体化闭环。

### 4.4.1 广告工具：营销魔方

营销魔方是美团外卖基于BETTER外卖经营体系，从品牌的营销需求出发，整合平台核心优质资源位并打造的一站式解决方案的营销广告系统。营销魔方围绕外卖品牌“消费者增长、菜品精细运营、活动大促爆发、门店渗透提效”的细分需求，提供如智能匹配精准流量、智能匹配差异化样式、自动达成投放目标等功能，让品牌的智能化消费者运营触手可及。基于商家的需求，营销魔方不断扩充“人”、“品”、“场”、“店”营销场景的版图，力求全面覆盖品牌外卖营销诉求（图12）。

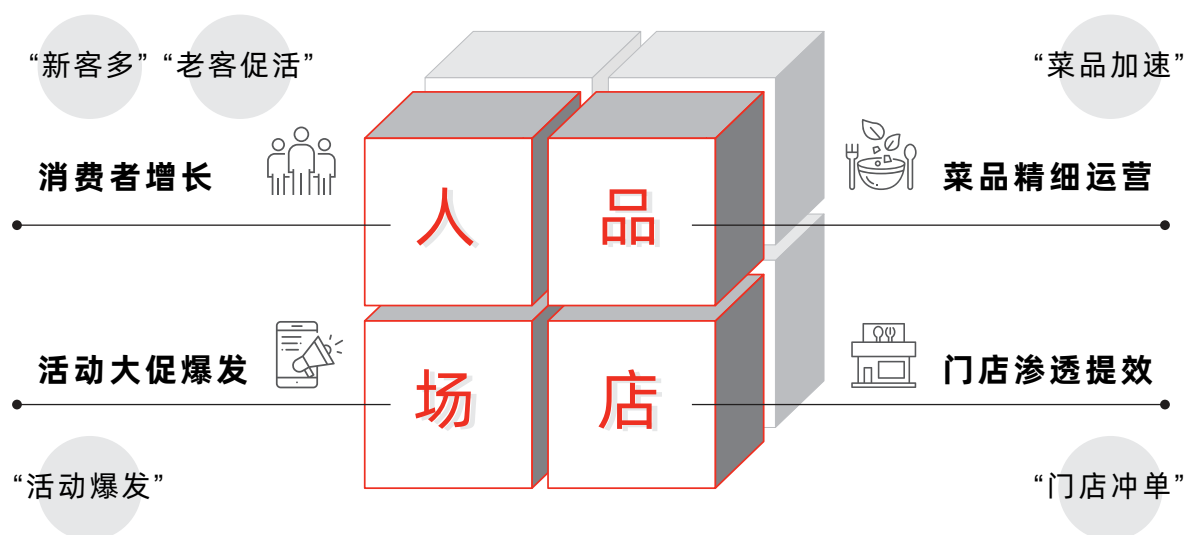
**“人”**，为促进消费者增长，美团外卖提供新客多和老客促活两大工具，实现人群运营效果稳步提升：

- **新客多**帮助品牌加速拉新、快速扩量。它通过算法圈选最适合成交转化的新客，同时还提供拉新目标的选择，品牌可定向选择从门店高潜人群、竞品品牌人群、或区域活跃人群中拉新。此外，新客多接入了美团外卖平台的核心流量位，能够实现多渠道拉新，即“新客在哪，品牌就在哪”。结合独家提供的新客模板，品牌可以根据不同新客的不同偏好定制专属的创意和优惠方案，实现差异化拉新。投放完毕后，品牌能获取新客维度的投放效果回顾，从而更好地评估拉新效果；
- **老客促活**解决品牌老客活跃度低、流失严重等问题。该工具能帮助品牌差异化区分新晋老客、即将流失老客和忠诚用户，是品牌提活跃、防流失、稳订单的有力抓手。除此之外，产品还能够帮助品牌进行老客流失分析、老客人群画像分析，从而清晰地掌握老客的“一本帐”。

**“品”**，助力品牌进行菜品精细运营，美团外卖提供菜品加速工具，优化菜品结构、快速提升销量：

- **菜品加速**结合美团外卖平台在菜品推广上的深厚积累和技术能力，集菜品创意追踪、菜品人群定向、菜品复盘报告、菜品流量分配能力于一体，赋能品牌优化菜品结构、提升菜品销量，从而成为品牌进行菜品运营时的“有力武器”，帮助品牌达成推新品、打爆品的生意目的。

图 12: 营销魔方系统解决商家“人”、“品”、“场”、“店”四大维度问题



“场”，美团外卖提供活动爆发工具，帮助品牌提高曝光度，支持品牌高效借力活动大促流量，进一步提升品牌声量：

- **活动爆发**致力于在平台大促或商家营销期间，帮助品牌借势发力，从而获得更高的曝光量和交易转化。以神券节为例，该工具可整合神券节活动资源，整体设计包括预热、爆发和返场三个阶段，并提供各个阶段重要的广告抓手。在活动期间，该产品可辅助品牌在首页信息流、搜索栏等核心点位上进行投放，确保品牌在借力神券节流量的基础上，获得额外的曝光，从而提升品牌知名度和影响力，实现业绩快速提高。

“店”，为提升门店核心客群渗透率，加速新门店启动，美团外卖提供门店冲单工具，辅助品牌完成门店渗透提效：

- **门店冲单**可搭配美团外卖智能流量冷启动方案和专属新店扶持计划，帮助新门店快速启动；针对现有门店的渗透加深，门店冲单可通过分析门店周围的人群画像，精准地找到门店的核心用户，帮助门店稳步提升核心人群渗透率，提高市占率。

## 工具详解

### 菜品加速

菜品加速是营销魔方工具中针对“品”的运营工具。它可整合平台流量资源位，通过丰富的创意形式将餐饮品牌的新品、爆品定向推送给最相关的用户，并提供数据分析看板进行投放后的分析回顾，是平台提供给商家的菜品营销一站式解决方案。

#### 核心功能

- **人群精准定向：**菜品加速工具支持基于BETTER人群和美团外卖全域七大人群的定向推送，品牌可根据不同的增长重点、品牌策略及菜品定位定向投放一类或多类BETTER人群和七大人群；
- **创新样式赋能：**菜品加速工具接入的高质量资源位包括搜索栏、发现页、店铺聚合页面等。品牌能够使用能突出菜品特色的创意模板在多资源位同时投放，短时间内快速建立用户心智；
- **推广数据复盘：**菜品加速工具的数据分析看板提供店内交易额TOP10菜品的全链路数据，涵盖曝光量、点击量、下单量、交易额等维度，可辅助品牌复盘不同营销动作的后续转化分析，从而赋能持续优化。

#### 成功案例

某甜点饮品品牌D在上新季推出多款优质饮品，主打丰厚底料，加倍浓郁的产品特色。为了提高新品曝光量、促进成交转化、同时打造新品口碑，品牌通过菜品加速工具，搭配“定向+创意”组合拳，基于新品特色，在品牌现有T（兴趣）人群、T（新客）人群、E（老客）人群、R（忠诚）人群中挖掘对浓郁口味更感兴趣的人群，进行了精准扩新。

品牌使用独家特色新品发布样式，重点突出菜品诱人特点，打造了新品发布氛围感，并在美团外卖所有优质资源位如点金、铂金、搜索上露出，让消费者在全链路看见新品（图13-15）；产品上线后，品牌根据实时效果数据反馈，进一步通过菜品加速工具敏捷调整新品推广策略。

最终，在新品推广期，品牌实现了口碑和销量的双增长。在新品推广期的2周内，相比推广期前2周，**品牌曝光用户提升32%，下单用户提升25%，交易额大幅提升49%**。推广新品成功进入店铺销量TOP10榜单，实现了短期高效推新品的生意目的。

图 13:

菜品加速点金位推广  
示意



图 14:

菜品加速铂金位推广  
示意一



图 15:

菜品加速铂金位推广  
示意二



#### 4.4.2 运营工具：品牌运营中心

品牌运营中心为品牌提供“开店、选品、销售、会员”的一体化服务方案。

- **AI选址：**基于美团上亿用户的真实点单数据，建模学习商圈潜客密度、竞品表现、热销菜品及市场空间，结合品牌商家自身生意经营数据，精准预测商家最优选址及外卖销售额；
- **门店装修：**通过优化店铺招牌、店内视觉、商品橱窗、商品货架及品牌故事等，帮助品牌打造线上餐饮旗舰店，实现品牌心智的传递和交易转化的提升；
- **视频/直播：**基于直播、短视频等视频化的功能，为品牌提供店播、KOL直播等视频化交易方式，帮助品牌更生动地展示招牌菜品，增强品牌与消费者互动性，扩大品牌影响力；
- **菜单指南：**辅助品牌商家进行数据挖掘，产出市场大盘、新菜研发、老菜调优、菜品定价、流失召回等维度的策略性指导意见，进而实现菜品精细化运营；
- **粉丝群：**帮助品牌商家在美团外卖平台内低成本建立私域流量池，形成品牌可自运营的消费者触达渠道。同时，通过使用便捷、高效的群运营工具，持续提高用户交易频次和品牌忠诚度；
- **品牌会员：**赋能品牌商家精准运营忠诚老客，通过会员权益、精准触达、分群营销等产品，精准识别高价值用户，提高消费频次及客单价。

## 工具详解

### AI选址

AI选址是美团独家的选址工具，基于美团上亿食客的真实点单数据，建模学习商圈潜客密度、竞品表现及市场空间，同时结合品牌自身生意经营数据，准确预测商家最优选址及外卖销售额（图16）。

图 16: AI选址商圈热力图界面



### 核心功能

- **目标客群分析：**根据品牌消费用户数据构建用户画像，包括目标用户基础画像（性别、年龄、消费力等）、行为属性（消费频次等）、消费习惯（例如消费时段、客单价格段、品类偏好）等维度，准确锚定品牌潜客；
- **潜客热力探索：**结合历史外卖订单数据，评定各区域坪效，粗筛出潜客量较大的区域。通过对比品牌订单、自有门店、潜客需求，寻找品牌空缺覆盖区域；
- **市场空间分析：**通过分析周边共生或竞对商家数量及分布（共生如火锅店与奶茶店、竞对如同品类的商家），判断品牌在该区域的市场空间；
- **建模选址推荐：**基于对客观环境数据（客流、竞对、需求量）和已开店经营数据（订单、用户、利润）的建模，以销售额为目标变量，打通区域客流量、区域客群画像、竞品数、订单数据，量化各因素间的关系并构建打分模型，自动生成可以覆盖最多需求的选址点。

### 独到之处

**全面深刻的餐饮数据洞察：**在餐饮行业，由于行业的高度分散性以及数据库的缺乏，消费者真实的消费行为较难准确捕捉，往往只能用估算的方法进行选址预测。美团的AI选址工具基于上亿食客的真实点单数据，可以以更丰富的数据洞察指导商家开店；

**极高精准度的收入预测及选址建议：**目前，AI选址模型基于多个商家进行了收入预测能力测试，预测外卖销售额准确度已超过90%。



### 4.4.3 营销工具：平台活动

美团外卖发起了一系列平台营销活动，帮助品牌获得曝光，加深品牌心智，实现销量增长。

- **神券节：**神券节是美团外卖平台S级综合大促，每月18号打造“外卖月度狂欢节日”的营销卖点。以站内外核心资源赋能品牌，为品牌营销造势，全面塑造品牌价值助力品牌流量、订单、交易额多维度增长；
- **超级发布：**超级发布是美团外卖与品牌针对Z世代人群联合打造的年度联名营销大事件。平台商家营销团队，会为受邀合作品牌定制整合营销策划。品牌可以借助该活动，与平台站内外营销资源共振，联名发布“新、潮、酷、趣”的限定菜品，收获声量和销量的双峰；
- **超级品牌日：**超级品牌日是美团外卖为单个品牌提供的专场促销活动。通过整合站内核心曝光资源，助推品牌年度福利专场，实现节点销售冲刺；
- **一人食：**一人食是美团外卖专为“点餐纠结”用户打造的“快决策”频道。通过精选更高性价比的一人食一口价套餐，帮助用户快速完成点餐。品牌入选一人食频道，会获货架之外的增量订单；
- **神抢手：**神抢手是美团外卖为品牌提供的爆品营销工具，通过直播、短视频、秒杀等营销方式，为品牌优质供给提供广渠道、多流量的爆品营销场域，解决品牌增长和经营效率的问题。

## 工具详解

### 神券节

作为美团外卖平台集群力重磅打造的S级综合大促活动，神券节以“外卖月度狂欢节日”为主题，旨在打造平台流量峰值、吸引用户下单消费、高效促进成交转化。神券节活动共设立三大主会场：主打优惠心智的“万券齐发”，主打品质品牌的“大牌俱乐部”，和促进爆品销售的“亿元补贴”。神券节通过整合站内外核心资源赋能品牌，为品牌营销注入新活力，塑造品牌价值，助力流量和销量高速增长（图17-18）。

神券节为商家提供了三档合作模式，分别匹配不同量级的平台资源支持，商家可根据自身的业务增长目标和广告预算自行选择（图19）。

### 成功案例

酸奶品牌E和火锅品牌F均为各自品类领导者，两者的品牌知名度均较高，但是外卖/即时零售的渗透率较低，用户尚未形成点火锅外卖或者酸奶外卖的心智。为了培养用户外卖心智，撬动外卖业务生意增量，双方以“CP组合”形式，结合时下热点，共同参与神券节活动。

基于活动方案本身，双品牌投入了总价值不低于5000万元（站外媒体曝光，引流类投放，媒体矩阵话题等）的站内外一体化营销资源，美团也匹配了一系列站内站外优质资源，如首页焦点图、CP会场、站外媒体引流类投放广告、KOL引爆、美团自有社群转发等。

活动期间，双方品牌共计**获得曝光次数12亿**，酸奶品牌E当日交易额同比去年**增长六倍**，火锅品牌F当日交易额同比去年**增长近四倍**，实现了流量与交易额双重突破。

图 17:

神券节主会场开屏入口示意



图 18:

神券节“万券齐发”会场示意



图 19：三档神券节合作模式



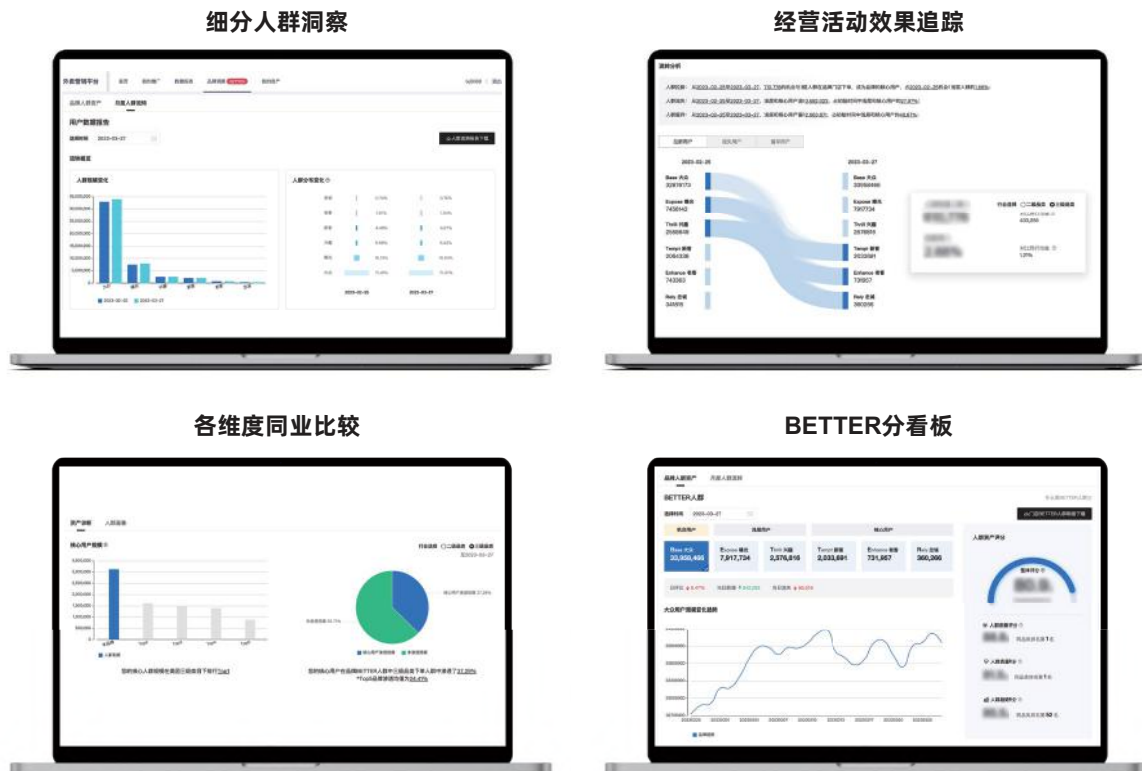
注释：(1) 具体资源待立项后沟通，此处列举资源不能完全保证实现

#### 4.4.4 数据工具：经营罗盘

经营罗盘是品牌经营和人群洞察的专业数据工具，涵盖了细分人群洞察、经营效果追踪、同业比较、BETTER分看板等多个维度，旨在一站式帮助品牌洞察用户需求，挖掘市场机会，驱动业绩增长（图20）。经营罗盘的代表功能如下：

- **细分人群洞察：**经营罗盘提供美团外卖七大人群和BETTER各阶段人群颗粒度的细分人群洞察。商家可从人群规模、人群流转，流失客群流向情况、高潜在客户浓度等角度进行数据分析，指导策略定位、细化营销投放及运营动作；
- **经营效果追踪：**为商家提供特定经营或营销活动的效果追踪功能，通过进行活动前后BETTER各阶段人群规模的实时跟踪，量化推广活动转化率，衡量经营活动效果，指导品牌商家及时复盘与调整；
- **各维度同业比较：**提供BETTER各阶段成果与同品类均值、同品类标杆相比的竞争力，对人群规模、流转效率和人群画像等维度，也提供与同品类对比以及大盘对比数据，帮助商家准确诊断品牌竞争力，挖掘下一步发力点；
- **BETTER分看板：**BETTER分可清晰地揭示目前品牌在人群运营维度的竞争力，BETTER分看板可直观地呈现商家在美团外卖的运营动作、营销投入及相应的人群资产影响。

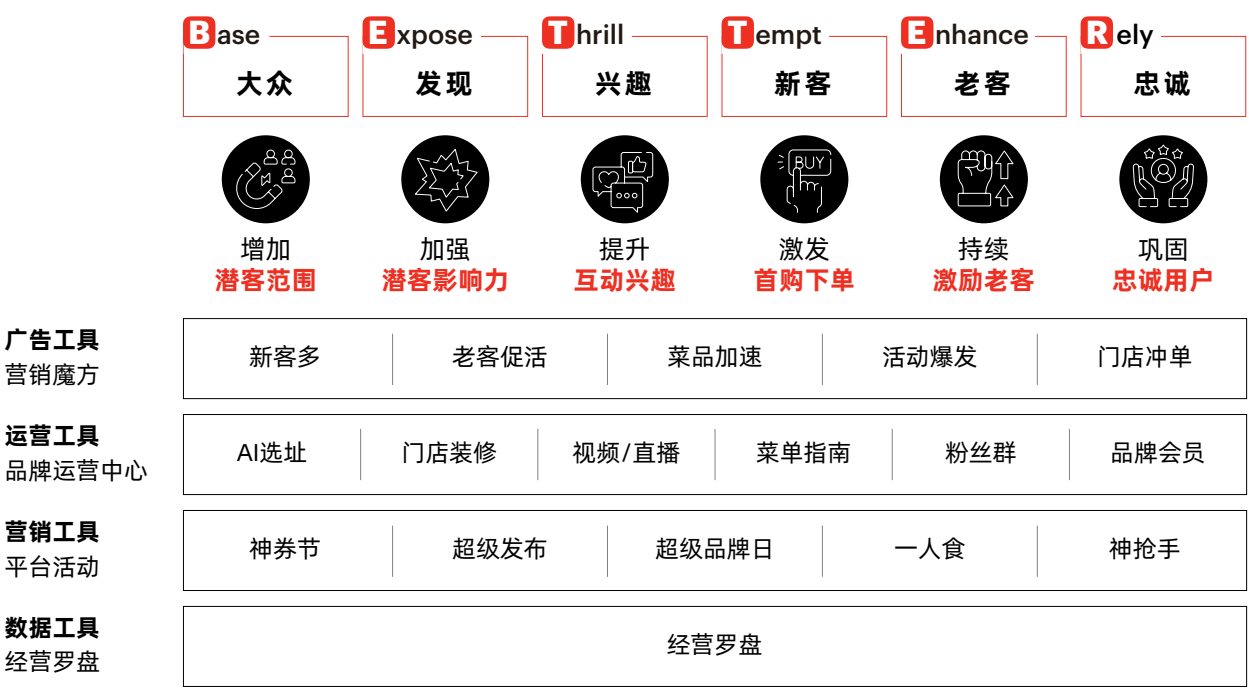
图 20：经营罗盘界面示意



美好外卖，BETTER经营 —— BETTER外卖经营体系白皮书

美团外卖平台凝结过去10年为餐饮品牌赋能的经验，打造了这套完整丰富的工具体系，旨在帮助商家快速上手，将策略转化成可执行的落地动作，切实提升经营效果（图21）。平台将与商家共同探索迭代，进一步完善工具体系，提高产品丰富度和功能适配性，一体化闭环实现增长潜力落地。

图 21：BETTER外卖经营体系下的美团工具

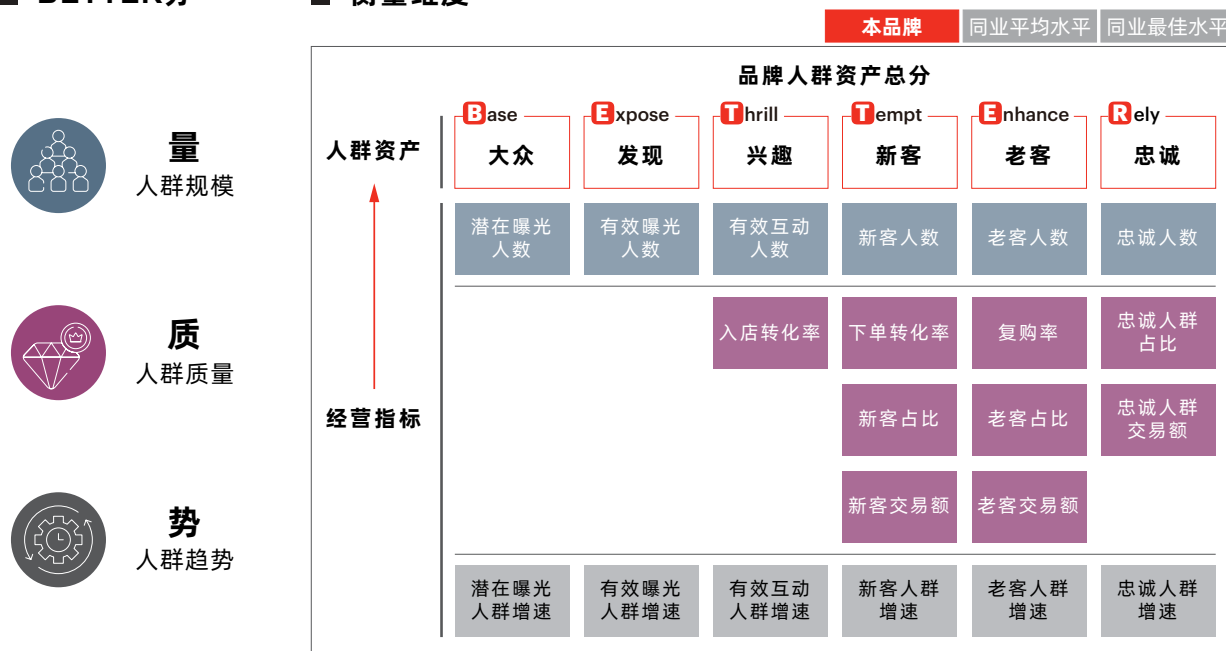


美好外卖，BETTER经营 —— BETTER外卖经营体系白皮书

图 22: BETTER分从品牌人群规模、趋势、质量三个维度对商家进行品牌人群资产水平的衡量

■ BETTER分

■ 衡量维度



- 提升BETTER分，打造长效经营正向循环：商家基于BETTER外卖经营体系的方法论和工具，在美团外卖上持续投入积累，将有效提升品牌人群资产规模及人群资产质量，从而提升BETTER分。随着BETTER分提高，商家也将获得在平台更大的曝光机会。未来，美团希冀与商家形成合力，实现正向循环，达成商家外卖业务的长效增长。

以下案例简明演绎了商家可如何针对BETTER各人群阶段相应抓手发力，优化人群资产，推动BETTER分提升的过程：

- 例如，某商家希望通过新增门店，增加其B（大众）人群规模，“选址好”就成为了重要的增长抓手。通过使用美团外卖的**AI选址**工具，商家精准锚定了目标客群覆盖最大化的新店点位。这一举措可提升B（大众）人群规模以及B（大众）人群规模增速，同时提升BETTER分；
- 例如，某商家的T（兴趣）人群增长乏力，希望针对“菜品对”进行突破，对此，该商家可以通过美团外卖的**菜单指南**工具进行新菜调优，提升菜品丰富度，提高菜品上新频次，同时借助营销魔方中的**菜品加速**工具定向推送至目标客群，吸引更多用户点击店铺并进行互动，最终将提升T（兴趣）乃至T（新客）、E（老客）、R（忠诚）人群规模及增速。与此同时，进店转化率、下单转化率、新客占比也会相应提高，引导BETTER分提升；
- 例如，某商家E（发现）人群规模较小，希望在“展示佳”维度深入发力，对此，该商家通过美团外卖的**门店装修**工具提升装修丰富度，用更吸睛的店铺装修和**直播、视频**的多样形式吸引更多用户进入店铺，提升消费者对于门店的了解和好感，最终提升BETTER分中的E（发现）人群规模及增速，进一步提升BETTER分。



## 5. BETTER商家案例解读

### 5.1 案例一：AI技术助选址，加速品牌稳扩张

某品牌主打健康丰盛的白领午餐，近年来发展迅速，截至2019年，该品牌共拥有600家餐饮门店，主要集中在同一省份。2019年起，品牌开始布局跨区域扩张，然而，在扩张开店的过程中，新店常常存在潜客调研深度不够、开店销量预测准确性低、启动交易额过低等痛点。

该品牌运用美团的**AI选址**工具，通过基于上亿食客的真实点单数据搭建的机器学习算法模型，精准锚定了可最大化覆盖目标潜客的点位，并准确预测了开店后的外卖销量。同时，该品牌借力美团外卖的新店成长计划及新客投放工具新客多，加速新店运营磨合，提高了启动交易额，从而有效缩短了从新店到成熟门店的成长周期。

#### **B**ase 大众人群

##### 针对B（大众）人群的举措

**精准判断潜客数量：**当品牌决定进入某一城市开店时，美团的**AI选址**工具帮助其迅速在该城市的数百个商圈中，精准识别出中式快餐潜客浓度最高的商圈，并根据浓度和人群分布提出品牌可优先切入的理想商圈建议。同时，美团外卖运用AI选址工具分析商圈中同类商家数量、潜客未渗透比例、以及商圈爆款菜品，帮助商家准确分析了该商圈潜在的市场空间；

**准确预测销量潜力：**在该品牌选定某一商铺位置后，**AI选址**工具结合品牌真实的外卖销量历史数据，通过大数据模型个性化为品牌推荐开店地点，并提供该店的外卖销量预测。品牌借此更精准地计算投入产出比，辅助开店生意决策。值得一提的是，目前，销量预测模型已使用不同品类商家的真实店铺情况进行测试，预测准确率已达到90%。

#### **E**xpose 发现人群

#### **T**hrill 兴趣人群

#### **T**empt 新客人群

##### 针对E（发现）人群、T（兴趣）人群、T（新客）人群的举措

**详细店铺运营指导：**通过美团外卖的新店成长计划，新店铺获得了详细的运营计划指导，解决商家在开业初期遇到的多个运营难点，包括如何完善店铺装潢、如何快速积攒用户好评的攻略，以及数据分析教程等，辅助商家更好地掌握店铺运营技能；

**免费流量扶持倾斜：**为了快速度过外卖平台开店冷启动期，该品牌利用平台提供的免费流量扶持，发放流量现金券、优惠券，同时利用排名靠前的信息流位置吸引新客。此外，该品牌还积极使用平台所提供的新客投放工具（如**新客多**），基于用户定位和个性化推荐，精准识别潜在新客，辅以出价、创意上的差异化运营策略，助力新店拉新，促进销量增长。

在过去的三年中，该品牌实现了逆势扩张：2020年起，**新开店近600家**，实现门店数翻番，并且覆盖了多个城市。此外，新店启动交易额显著提升：次月销售额达老店销售额的60%，相较行业平均高出20%。上述组合拳之下，品牌实现了开店“又快又稳”，加速了其全国扩张的进程。

## 5.2 案例二：洞察用户推新品，招募沉淀新人群

中国的咖啡市场竞争趋于激烈。作为咖啡品类领导者，该品牌在持续渗透咖啡品类人群的基础上，也在积极探索新人群，拥抱新增长机会。品牌希望通过更全面地洞察外卖平台上的新人群需求，实现针对线上外卖客群的高效拉新。美团外卖与品牌携手，通过平台的人群洞察和数据分析实力，全方位地洞悉饮品外卖人群的消费偏好，并基于新人群的洞察，匹配相应的产品创新，拉动业务的长期增长。

### E<sup>x</sup>pose

发现人群

### T<sup>h</sup>rill

兴趣人群

### T<sup>e</sup>mpt

新客人群

#### 针对E（发现）人群、T（兴趣）人群、T（新客）人群的举措

**锁定跨品类人群机会：**品牌通过使用美团数据工具**经营罗盘**，深入分析了进店流失人群的点单习惯及品类流向后，发现流失人群多流向奶茶品类，且偏甜口，喜好“椰子”和“芒果”等口味饮品。与此同时，有别于集中在早晨下单、满足提神需求的咖啡人群，70%的奶茶人群下单时间集中在下午，主要是为了满足社交和甜饮料解馋的需求；另外，在外卖平台上，相较于咖啡人群，奶茶人群的基数更大。基于上述分析，美团建议该品牌打入奶茶人群，拓展场景、加快拉新步伐；

**结合洞察推创意新品：**基于流失用户的口味偏好洞察，美团联合品牌推出了“燕麦抹茶椰子风味拿铁”、“应季水果口味冰饮”等定制化新品，成功捕捉年轻人和奶茶人群的偏好和购买意愿，满足消费者多样化的口味需求；

**流量助力新品爆发：**通过美团外卖**超级品牌日**活动，品牌打造了其在美团站内专属交易冲锋节，获得亿级曝光，实现流量加码，加速新品曝光。与此同时，超级品牌日根据品牌诉求与新品特点，提供定制化营销玩法组合策略，通过每日打卡、秒杀、免费配送等一系列玩法组合，进一步促进了新用户的成交转化，实现新品影响力最大化。

新品上市后，品牌实现了20%的月均新客增长，**在活动期间成功获取50万新客**，并通过后续持续运营，将新客吸引至咖啡主品类，最终实现新客向线上线下全域消费的高价值用户的转化。

## 5.3 案例三：老客促活拓潜力，提频复购助增长

作为快餐类商家最重要的基本盘，老客是商家宝贵的价值洼地，但餐饮商家往往面临“不知道老客是谁”、“不会沉淀老客”、“不懂怎么运营”的痛点。

作为中式快餐品类的领导者，老客贡献了该品牌80%的销量：如果能实现让每位老客“每人每月多吃一次”的目标，那么，该品牌将提升45%的交易额。然而，品牌对于线上老客的洞察非常有限，且存在上述缺乏沉淀老客的工具和激活老客的方法等痛点，长期以来未能有效挖掘老客价值。

### Enhance

老客人群

### Rely

忠诚人群

#### 针对E（老客）人群、R（忠诚）人群的举措

**一站式会员系统搭建：**美团帮助品牌精准描摹了包括年龄、性别、下单频次等多样特征在内的老客人群画像，在识别老客后，该品牌通过**营销工具**进行定向触达，推送“加入会员”和“加入粉丝群”提示，吸引老客加入**品牌会员系统**或**粉丝群**，沉淀品牌自有用户池（图23）；

**千人千面运营策略：**在该品牌会员/粉丝运营过程中，美团提供了多样的玩法指导，帮助该品牌使用多元化的新方法、新策略实现会员/粉丝促活（如周一推送新品、周二发放爆款折扣券、周三晒买家秀赢奖品、节日期间常问候等）。与此同时，美团和该品牌一起持续迭代**会员运营系统**，在会员体系内给新、老客打标，并根据人群的不同偏好定制化推送内容。此外，平台帮助品牌进行菜品洞察及菜单设计，针对平台不同的顾客画像，定制研发了不同的新菜品，并对现有爆品进行阶段性调优，从而高效、精准、低成本地促活老客（图24-25）。

经过上述过程，在一年之内，**品牌成功从零到一搭建了150万忠诚用户池**，并且通过精细化运营，取得了会员/粉丝的月均消费频次提升三倍、月均销售额提升了近三倍成果。会员/粉丝运营所贡献的交易额占整体品牌销售额的15%，成为了该品牌生意的新增量。

图 23:  
品牌粉丝群入口



图 24:  
品牌会员专享优惠菜品



图 25:  
品牌会员专享优惠券



## 5.4 案例四：数据驱动创品牌，全局营销拓客群

某品牌主打现磨豆浆、现炸油条、卤肉饭、热卤系列等经典中式美食，成立至今已有二十余年的历史。随着品牌的发展，该品牌面临如何更好地触达年轻客群、实现品牌形象年轻化等难题。对此，该品牌希望通过建立子品牌，打入年轻消费者市场，寻找新的生意增量。

在建立新品牌的过程中，对年轻消费者的线上消费行为数据的积累与洞察，以及选择主打何种餐饮场景、主推哪款菜品是亟待解答的关键问题。美团帮助该品牌展开了线上目标客群的数据分析，辅以营销、运营工具，辅助该品牌从0开始建立子品牌，打造第二增长引擎。

**E**xpose

发现人群

**T**hrill

兴趣人群

**T**empt

新客人群

### 针对E（发现）人群、T（兴趣）人群、T（新客）人群的举措

**多维度目标人群洞察分析：**该集团锚定了新品牌的主打客群为一线城市、20-30岁的白领和社区年轻人。通过美团外卖**经营罗盘**工具，该品牌细致分析目标客群后，发现该群体对于健康、营养的早餐需求较大且不断提升，但市场上鲜有能够满足该需求的头部餐饮品牌。该母品牌主打高品质豆浆，已在健康早餐领域深耕二十年，拥有成熟且强大的供应链能力，可以轻松打入健康早餐市场；同时，结合美团外卖分析得出的目标客群的口味偏好及一线城市品类搜索趋势等数据，该品牌明确了建立主打“健康、营养、便携的特色早餐”的子品牌；

经过上述一系列的研究，该品牌建立了主营“健康早餐”的早餐子品牌。在线下，母品牌门店设立了子品牌专属健康早餐专区；在线上，该品牌携手美团外卖平台，建立了独立子品牌门店。双线合力，共同孵化热衷于营养健康早餐的一线年轻客群；

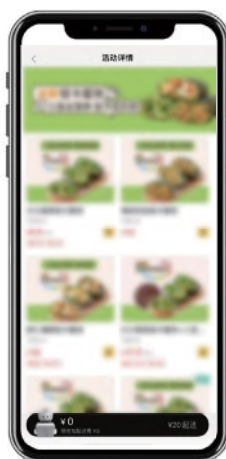
**全方位营销培养品牌心智：**明确了品牌的主打场景与主打菜品后，下一步就是广而告之。子品牌利用美团外卖的新店成长计划和**新客多**工具，通过设计外卖店铺的logo和标语，培养消费者对于子品牌主打健康早餐的心智，实现“提到健康早餐就想到该品牌”的效果，同时，利用新客专享优惠，大力吸引新用户进店互动，实现高效拉新（图26-28）。

在美团外卖和品牌的共同努力下，2022年，子品牌完成了从0到近300家门店的飞跃，**20-30岁年轻客群占比超过一半**，全年交易额突破2000万，实现了渗透年轻市场、为集团创造第二增长引擎的目标。

**图 26:**  
健康早餐在店铺首页核心  
位置露出



**图 27:**  
健康早餐品类  
活动页



**图 28:**  
健康早餐产品  
详细介绍



## 5.5 案例五：创意活动增好感，优惠爆品稳拉新

新客是品牌扩张之路上的关键基石，而如何高效、低本地吸引未消费过的用户进入店铺并进行首次尝试，是所有处在成长期的餐饮品牌面临的一大难题。某西式快餐品牌对菜品进行了本土化的适口性改良，在近一年内，进入了许多快餐消费者的视野。借此发展趋势，该品牌致力于持续快速有效地拉新，带动销量增长。然而，在进行新客投放和营销的过程中，该品牌缺乏“投给谁”、“怎么投”、“投什么”三大维度的数据洞察和营销指导。

### E xpose

发现人群

### T hrill

兴趣人群

### T empt

新客人群

#### 针对E（发现）人群、T（兴趣）人群、T（新客）人群的举措

**创意活动提升曝光机会：**该品牌通过**经营罗盘**发现，目前品牌70%的用户比较注重优惠活动，会从活动入口直接下单，这意味着通过营销活动创新能够高效吸引这部分客群。基于上述洞察，品牌与美团外卖合作，每月通过提供专属优惠的方式，常态化参与美团外卖的流量尖峰活动**神券节**；此外，品牌与美团外卖共同规划营销节点，结合季节特色，每月设计“自造节”。在美团外卖的资源支持下，品牌实现“月月有活动”的营销资源排期。如在2月推出“开工季专享”，3月推出“春分送爽”等季节性创新活动。同时，辅以平台的**门店装修**工具，定制活动及优惠头图，实现优惠活动的曝光范围最大化，提升营销效率；

**爆款套餐吸引成交转化：**该品牌通过美团外卖**经营罗盘**工具进行竞品分析后发现，品牌缺乏套餐类产品，因此消费者往往会自行组合主食、饮品、小吃。因此，品牌精选店铺的爆款菜品，推出三件套组合。在套餐推广阶段，品牌结合每月神券节活动，及“自造节”的不同主题，推出不同组合的套餐，高效吸引新客进店浏览、促进成交转化（图29）；

**专享优惠促进新客下单：**通过美团外卖的**菜品加速**工具，该品牌高效发放新客专享的优惠券，进一步提高新客下单转化率（图30）。



## 美好外卖，BETTER经营 —— BETTER外卖经营体系白皮书

在美团外卖和该品牌的共同努力下，该品牌在三月神券节活动当日，品牌曝光人数较前一日增长24%，**当日交易额突破品牌历史峰值，相比当月平均日交易额上涨40%**；在每月的“自造节”活动当天，相比前一周环比，交易额平均上涨超过15%，且活动期间进店新客的销售转化率提升10%。2022年，该品牌借力其在外卖平台的强劲增长，反哺线下业务迅猛扩张，新开门店突破2000家。

图 29: 品牌“自造节”店铺宣传图示意



图 30: 品牌新客专享优惠头图示意





## 6. 展望未来

后疫情时代，中国餐饮企业迎来新局面，外卖行业再起繁盛，向“以人中心”的新时代加速行军。值此承上启下的关键阶段，美团外卖和商家一起，立足于消费者的底层需求，着眼于长期增长潜力，致力于帮助品牌在激烈的竞争格局中找到确定性的发展路径。

长效的体系迭代，离不开真实世界反馈和需求。伴随着越来越多的餐饮商家将BETTER外卖经营体系投入实践，体系也将吸纳更多的应用反馈和数据支持，并持续在各个细分人群、餐饮子品类及外卖场景下优化BETTER方法论，推出数据颗粒度更细、功能更完善的工具体系，迭代更全面、更公平的BETTER衡量维度和标准。提升洞见引领性、落地可行性，更实在地赋能商家，做好生意。

积跬步以至千里，作为外卖行业领头平台，美团外卖将在助力品牌“懂人、懂生意”的道路上持续发力，携手广大餐饮品牌共同前行，成为餐饮品牌线上主场的长效经营阵地。

## 7. 指导委员会、报告作者及致谢

指导委员会	职位
王莆中	美团 高级副总裁兼到家事业群总裁
薛冰	美团外卖 直营业务部总经理
鲁秀琼	贝恩公司 全球专家合伙人
张婧	贝恩公司 全球合伙人，大中华区数字化业务 (Vector) 主席

作者	职位	联络方式
范天阳	美团外卖 全国KA业务部负责人	<a href="mailto:fantianyang@meituan.com">fantianyang@meituan.com</a>
周思锐	美团外卖 商家营销部负责人	<a href="mailto:zhousirui@meituan.com">zhousirui@meituan.com</a>
张旭博	美团外卖 商业增值部KA业务组负责人	<a href="mailto:zhangxubo@meituan.com">zhangxubo@meituan.com</a>
赵一博	美团外卖 全国KA解决方案中心负责人	<a href="mailto:zhaoyibo02@meituan.com">zhaoyibo02@meituan.com</a>
周文	美团外卖 商业增值部KA业务组成员	<a href="mailto:zhouwen03@meituan.com">zhouwen03@meituan.com</a>
姜鹏	美团外卖 商业增值部KA业务组成员	<a href="mailto:jiangpeng10@meituan.com">jiangpeng10@meituan.com</a>
杨子江	美团外卖 商家营销部成员	<a href="mailto:yangzijiang03@meituan.com">yangzijiang03@meituan.com</a>
沈池风	贝恩公司 项目经理	<a href="mailto:chifeng.shen@bain.com">chifeng.shen@bain.com</a>
马莹莹	贝恩公司 资深顾问	<a href="mailto:angeline.ma@bain.com">angeline.ma@bain.com</a>
吴家名	贝恩公司 资深顾问	<a href="mailto:jiaming.wu@bain.com">jiaming.wu@bain.com</a>
晏子淇	贝恩公司 助理顾问	<a href="mailto:sikki.yan@bain.com">sikki.yan@bain.com</a>
吴琼	贝恩公司 资深数据科学家	<a href="mailto:qiong.wu@bain.com">qiong.wu@bain.com</a>
蒋文菁	贝恩公司 数据科学家	<a href="mailto:claudia.jiang@bain.com">claudia.jiang@bain.com</a>
邹嘉政	贝恩公司 数据科学家	<a href="mailto:mike.zou@bain.com">mike.zou@bain.com</a>

如您有任何关于本报告的疑问或建议，请通过邮件联系上述报告作者。

### 致谢

本报告由美团外卖与贝恩公司（Bain & Company）共同完成。

报告作者特别感谢美团外卖团队和贝恩团队成员对报告作出的贡献：

美团外卖团队成员，包括：林继鹏、王全一、王昕月、吉晓江、季豹、全蕊、罗岸星、赵俊、蔡胤、高代鹏、白婧等（以上排名不分先后）

贝恩团队成员，包括：何萍、赵雯、张恺、孙嫫、朱峻、顾丽娜、李弘波、宋慧敏、张佳妮、王宇雯、李博闻、马克（以上排名不分先后）

品牌支持（排名不分先后）：肯德基、老乡鸡、古茗



Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

## 贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球39个国家设有64个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

## 是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

## 贝恩公司大中华区

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中国本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



美团 美团外卖

## 关于美团外卖

美团外卖于2013年11月正式上线，秉承“帮大家吃得更好，生活更好”的使命，始终聚焦于消费者“吃”的需求。美团外卖通过科技连接消费者和商家，依托庞大的骑手团队，搭建起了覆盖全国的实时配送网络，为消费者提供品质化、多样化的餐饮外卖服务。美团外卖在加强平台自身建设的同时，致力于运用数字化技术推动餐饮行业的供给侧结构性改革，协同商家、用户和骑手等产业链上下游共同打造互惠共赢的合作生态，让餐饮行业在数字化时代焕发新的生机，让消费者拥有更加轻松、便捷、高效的用餐体验。