

餐饮商家线上化经营：

现状洞察与未来趋势思考

CATERING MERCHANT ONLINE OPERATION



AliResearch
阿里研究院

淘天研究
TAOBAO & TMALL GROUP
RESEARCH CENTER

NSRC
饿了么新服务研究中心
ELE NEW SERVICE RESEARCH CENTER

欢迎关注“阿里研究院”公众号



专家委员会

肖水贤 饿了么党委书记、工会主席、资深副总裁
徐 飞 淘天集团公共事务副总裁、研究中心主任
袁 媛 阿里研究院院长

编写组主要成员

李 璟 田西艳 王 越 张 程 邓思迪 万红杰
罗 兰 王 峥 顾登晨 徐 玮 彭靖芷 傅宏宇

编写单位

阿里研究院
淘天集团研究中心
饿了么研究中心

关于我们

阿里研究院是阿里巴巴集团的内设智库机构，多年来扎根于阿里巴巴丰富的数字科技商业生态，依托前沿的产业实践和大量的创新案例，围绕阿里巴巴集团的战略重心，聚焦于科技、消费和全球化三大板块的研究。

联系我们

aliresearch2023@service.alibaba.com

CONTENTS

01	我国餐饮行业现状	004
	（一）营收“有起有落”，主体“大进大出”	004
	（二）客单价持续下滑，用户性价比消费倾向凸显	006
	（三）平均利润率较薄，食材和人力成本占比较高	007
	（四）连锁化率稳步提升，但距离发达经济体仍有差距	007
	（五）小结	009
02	今年以来外卖市场的新动向	010
	（一）外卖对商家利润整体持正向影响	010
	（二）选址和外卖比例是影响商家净利的关键因素	011
	（三）商家普遍认为外卖带来的机遇多于挑战	013
	（四）商家普遍欢迎补贴但希望优化规则	015
	（五）商家多措并举以接住外卖流量	016
	（六）小结	018
03	平台与商家同频共振，积极拥抱餐饮业态创新	019
	（一）平台引领，商家参与，餐饮线上化模式推陈出新	019
	（二）因势利导，多措并举，平台积极帮扶商家线上化转型	021
	（三）促进餐饮行业线上化转型高质量发展的建议	023
	（四）小结	026
04	餐饮创新标杆案例解析	027
	（一）某中式正餐连锁品牌：店型与菜品系统创新，打造高性价比外卖新范式	028
	（二）某茶饮连锁品牌：供应链协同与渠道差异化创新，实现外卖逆势增长	028
	（三）某咖啡连锁品牌：借力外卖补贴实现用户规模与消费频次双提升	028
	（四）某快餐连锁品牌：通过店型与菜品创新扭转收入利润下滑，实现整体增收增利	029
	（五）紫燕百味鸡：通过供应链与菜品创新，实现外卖订单与收入显著增长	029
	（六）一心饭团：新锐品牌借势崛起，通过供应链与组织架构优化实现爆发式增长	030
05	附录	032

现状洞察与未来趋势思考： 餐饮商家线上化经营：



近几年，我国餐饮行业处于疫情后复苏的调整阶段，经历了餐饮收入上涨与下滑的反复波动，呈现高波动、低毛利、弱集中、短周期的典型特征。2025 年，外卖平台补贴政策推动下，餐饮业线上化转型再度引发关注。我们针对当前餐饮市场的现状、商家经营重点、商家反馈与诉求，展开了深入的调研与分析，发现在成本持续攀升、竞争日益激烈的背景下，外卖已不仅是堂食的补充，而是成为了驱动经营优化与增长的关键变量。

本报告旨在从整体系统的视角出发，剖析餐饮外卖线上化转型对商家的实际影响，并从前瞻性的视角，讨论未来商户发展转型的主要方向。我们将系统分析：何种类型的商家更容易从外卖大战中获益、何种类型商家更容易面临挑战，商家群体对此轮平台补贴的整体倾向和真实态度如何，不同商家利润存在分化，都由哪些内在原因导致，他们为此都采取了哪些经营改进举措。在此基础上，我们也总结一批优秀的实践案例，借此回应行业未来可能的发展方向，探索餐饮线上化时代，商家、平台、消费者及监管各方应如何更好地协同配合，共同推动餐饮行业实现更健康、更可持续的高质量发展。

本次调研采用线下与线上相结合的方式。线下方面，7-8 月，我们以“电话访谈 + 实地面访”的方式，了解了北京、上海、广州、深圳、杭州等地近百家商户的真实情况，获取其关于外卖经营的一手真实反馈；线上方面，8 月中旬，我们与独立的第三方调研机构合作，对 2000 家商户进行问卷调查 [1]，样本覆盖全国大中小不同规模、多元品类及不同外卖占比的各类商家，以尽可能全面呈现商户经营现状。报告核心结论如下：

餐饮行业处于疫后深度调整期，呈高波动、低毛利、弱集中、短周期四大特征：



- 01 营收大起大落，市场主体大进大出，闭店率长期高企；
- 02 客单价持续下滑，成本刚性难降，平均净利率不足 15%；
- 03 连锁化率仅 23%，远低于国际水平，800 万门店高度分散，规模化能力不足；
- 04 72% 商家经营年限不足 5 年，超四成开业未满 3 年，行业新陈代谢快，抗风险能力整体偏弱。



外卖竞争格局下，商家经营利润受多种因素综合作用影响。

2025 年 7 月相较于 2 月至 3 月，53% 的商家实现了同店净利润增长，30% 基本持平，17% 出现下滑。深入分析发现，选址和外卖比例是决定净利润变化的两大核心因素：位于购物中心和商业步行区的店铺利润提升更为明显，而社区 / 住宅周边门店则更易承压。同时，兼营堂食和外卖的商家，能更好地利用外卖流量增长的红利，抗风险能力也更强，而外卖占比较低者则因业务模式单一难以抵御市场波动。



商家普遍认为外卖机遇多于挑战，多数商家欢迎补贴，但同时希望平台稳定预期、优化规则。

7 成商户认为外卖是机遇，因外卖为其扩大了销售半径，带来新客流，有利于提升品牌影响力等；3 成商户认为外卖是挑战，担心冲击堂食、造成低价心智。9 成以上商家支持补贴，70.6% 的商家希望提升补贴客单价门槛、降低商家出资比例，57% 建议加强活动前沟通、明确补贴规则。



未来餐饮将呈现线上线下一体化的全面竞争格局。

20%-40% 是较为理想的外卖占比范围。该区间外卖占比既能够有效利用线上流量扩大市场覆盖，又可借助堂食体验巩固品牌价值。不同规模商家线上化转型能力存在差距。连锁品牌能够凭借供应链整合、菜品标准化、明厨亮灶、堂食品质升级等“体系化能力”实现线上线下协同提效，而中小商户多依赖单品调整等“点状应对”。商家积极看待、谨慎拥抱线上创新。商家认可线上化创新业务潜在增量价值，亦担忧其潜在问题：如“拼团”可能带来客单和实收的降低，“集中档口”可能加强商家对平台的依赖度、弱化商户品牌独立性和经营自主权，“供应链整合”存在商家和平台利益平衡问题。

我国餐饮行业现状

（一）营收“有起有落”，主体“大进大出”

过去五年，我国餐饮行业处于疫情后复苏的调整阶段，经历了餐饮收入上涨与下滑的反复波动：

- 2020 年受疫情影响，全年餐饮收入 39527 亿元，同比下降 16.6%。
- 2021 年得益于疫情控制及各地促消费政策提振，餐饮消费回暖，由于前值较低，餐饮收入同比增速 18.6%，高于社零增速（12.5%）；
- 2022 年疫情再起，餐饮消费受到影响，收入同比下滑 6.3%；
- 2023 年出现了疫情后的大幅复苏，全年餐饮收入 52890 亿元，同比增长 20.4%，高于社零增速（7.2%）。
- 2024 年市场进入回调出清期，全年餐饮收入同比增速滑落至 5.3%。2025 年 1-7 月餐饮收入同比增速进一步收窄为 3.8%。

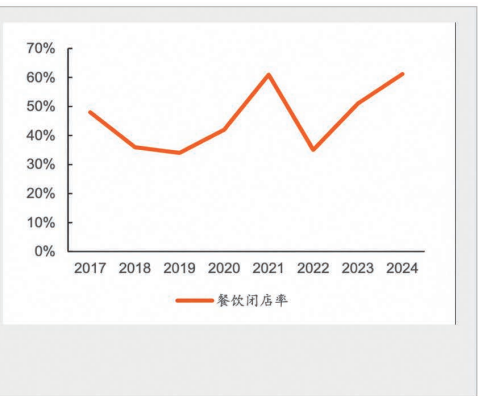
与餐饮营收大起大落相对应的，是商家群体出现了大进大出。市场主体新进和退出方面，据红餐网数据显示 [2]，2019 年以来，我国每年新注册餐饮商家数逐年攀升，始终维持在 240 万家以上，2023 年疫后复苏，当年新注册餐饮相关商家数甚至高达 414 万，创近五年峰值。然而，2024 年新注册商家减少 56 万家，系 2019 年以来首次下降，显示餐饮创业热潮出现拐点。另据中国连锁经营协会 [3] 和企查查数据显示，2019-2021 年我国餐饮行业每年注销和吊销的商家数量保持在 100 万家左右，而 2023 年注 / 吊销数量则增长到 140 万，是 2022 年注 / 吊销总量的 2 倍。此外，2024 年上半年的注 / 吊销量即达到 106 万家，接近 2023 年全年水平。闭店率方面，自疫情以来，餐饮业闭店率始终维持在 30% 以上（美国餐饮的闭店率不到 30%，日本不到 20%），其中 2024 年更是达到 60%，和疫情最严重的 2021 年持平 [4]。

大进大出，处于疫情复苏后的周期性调整期



数据来源：红餐网，中国餐饮企业发展报告2025

2024年餐饮行业闭店率延续提升至61.2%



数据来源：国联民生证券，食品饮料行业 2025 年度中期投资策略

注：关于餐饮收入统计口径，国家统计局调查方法为，对限额以上单位进行全数调查，对限额以下单位进行抽样调查。其中，餐饮限额以上单位，指年主营业务收入 200 万元及以上的餐饮业企业（单位、个体户）

图 1- 我国餐饮行业基本情况

行业的高汰换也让当前餐饮行业呈现以“中短期经营”为主的特征。8 月线上商家问卷调研数据显示：经营 5 年以上的商家数量占比 28%，经营年限在 5 年以内的商家占比高达 72%。其中，经营年限在 5 年以内的商家中，经营年限在 3 年以内的比例高达 42%，甚至有 6% 的商家经营年限尚不足 1 年。

四成以上商家经营门店时间在3年以内

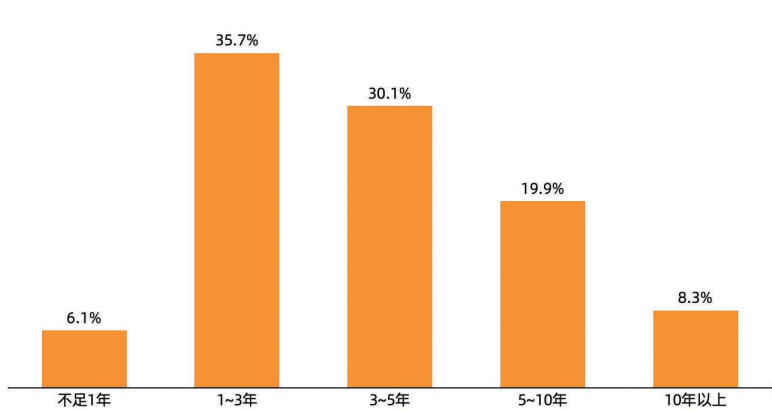


图 2- 商家门店经营时间分布（2000 份商家问卷）

（二）客单价持续下滑，用户性价比消费倾向凸显

受消费预期下降、商务宴请减少、行业竞争加剧及就餐场景变化等多重因素影响，餐饮行业客单价呈现持续下行趋势。红餐网数据显示，2023 年餐饮大盘均价已从 2022 年的 43.2 元降至 42.6 元，而 2024 年进一步下滑至 39.8 元，同比降幅达 6.6%。从品类结构看，所有一级品类的人均客单普遍下调，其中饮品赛道跌幅最为显著。值得注意的是，自 2022 年以来，堂食价格长期承压，2024 年堂食平均单价较 2022 年下降 10.2%，反映出堂食业态在客单价下行趋势中受到尤为明显的冲击。[2]

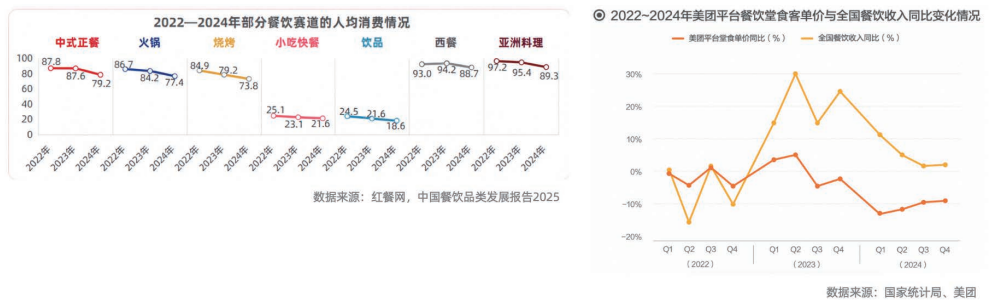


图 3- 餐饮行业客单情况

8 月商家问卷调研数据表明，商家近年客单价的分布整体呈持平及小幅下滑趋势，其中有 9% 的商家认为所经营的餐饮品类客单价出现了 15% 以上的大幅下滑，有 34% 的商家认为出现了超过 5% 的下滑，反映出消费者餐饮消费趋于谨慎，性价比倾向凸显，客单价整体承压，行业面临压力。

近年商家客单整体偏持平及小幅下滑趋势

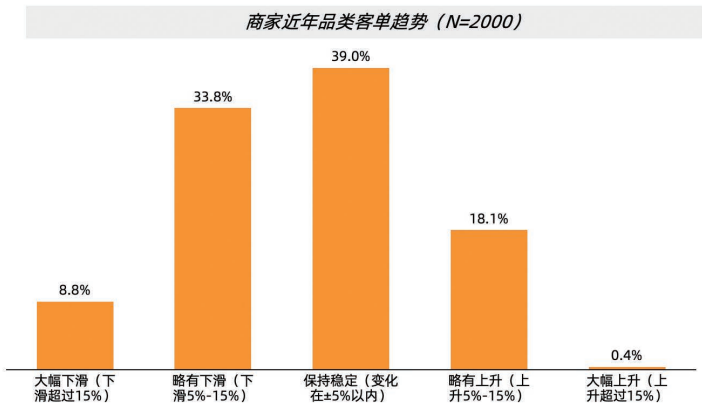


图 4- 餐饮商家近年来客单趋势（2000 份商家问卷）

（三）平均利润率较薄，食材和人力成本占比较高

在原材料价格持续上涨、人力成本不断攀升等多重压力之下，餐饮行业面临较大的成本压力，平均利润率整体较薄。据中国饭店协会报告统计，2024 年我国餐饮行业平均净利率不超过 15%，成本大头的是原料进货（45%）以及人力成本（22%），之后是运营杂费（10%）以及房租及物业成本（8%）。[5]

8 月问卷调查数据也同样显示，商家净利率呈现典型的正态分布特征，利润的中位区间在 5%-15%，17% 的商家处于微利或亏损状态，仅 22% 的商家净利率超过 15%。

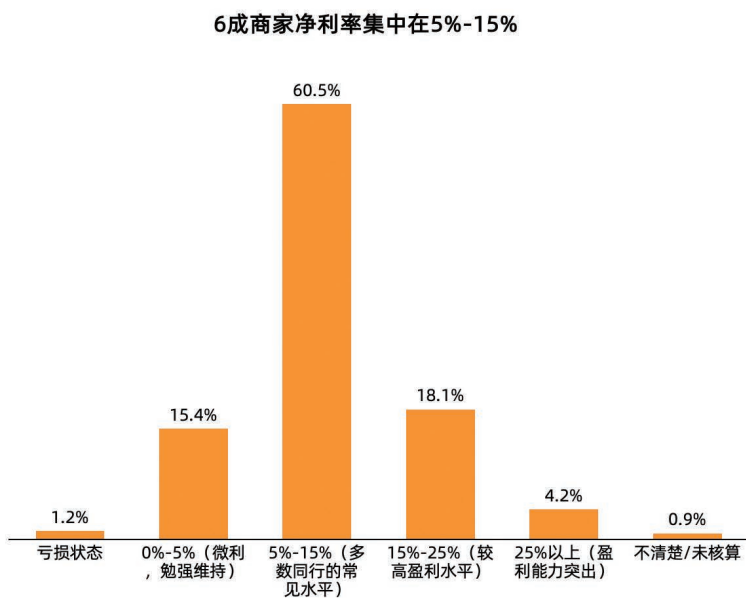


图 5- 商家店铺净利润情况（2000 份商家问卷）

（四）连锁化率稳步提升，但距离发达经济体仍有差距

餐饮连锁化率是衡量餐饮行业成熟度的核心指标，直接反映企业的标准化能力、供应链效率与抗风险水平。我国餐饮行业尽管门店总量庞大，2024 年保有量约 800 万家，每千人平均拥有近 7 家餐厅，高居世界首位，线上商家数量为美国的 28 倍，但整体连锁化水平仍处于较低阶段：从 2020 年的 15% 稳步提升至 2024 年的 23%，虽呈现持续上升趋势，但相较美国（60%）、日本（57%）和英国（46%）等发达经济体仍有显著差距 [6]。

此一结构性特征表明，我国餐饮产业仍以中小商户为主，市场集中度低，工业化、集约化程度不高，在规模化经营与管理规范性方面存在较大提升空间。连锁化率偏低受多重因素共同作用：一是消费文化制约。中国地域饮食差异大，消费者对“正宗”“锅气”“烟火味”高度敏感，企业普遍重视传统口味保留，导致标准化进程受阻。二是运营能力不足。多数企业缺乏跨区域复制所需的资金、人才与管理体系，难以实现高效扩张。三是供应链支撑薄弱：中央厨房、冷链配送、品控体系尚未全国贯通，跨区域运营成本高、损耗大，制约了规模化复制的可行性。我们需要保持风味多样，但适度提升连锁化水平仍是行业高质量发展的必然路径。从长期来看，连锁化有助于增强供应链协同效率、提升管理规范性与品牌抗风险能力，推动行业从“小而散”向“优而强”转型。未来，如何在保留饮食文化多样性与实现标准化运营之间取得平衡，将成为决定中国餐饮产业能否迈向更高发展阶段的关键命题。

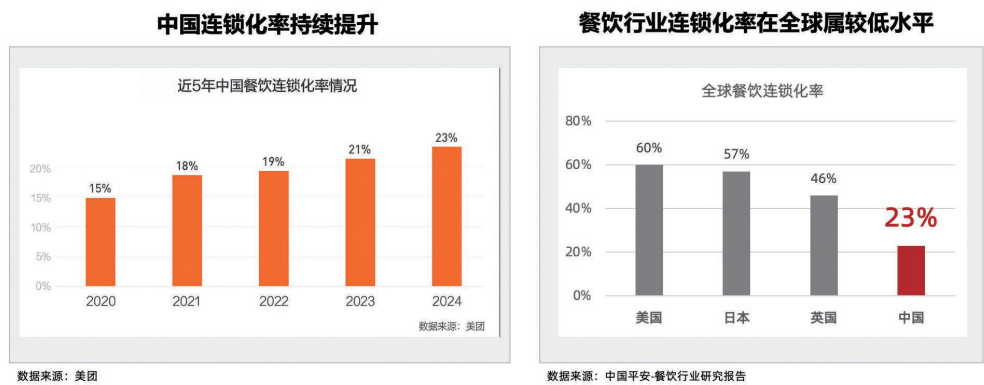


图 6- 中国、全球餐饮连锁化率情况



(五) 小结

综合来看，我国餐饮行业正处于疫情后深度调整期，突出特征包括：

一是“高波动”，营收增速大起大落，市场主体大进大出，闭店率长期高企；

二是“低毛利”，客单价持续下滑，成本刚性难降，平均净利率不足 15%，超 16% 商家处于微利或亏损；

三是“弱集中”，连锁化率仅 23%，远低于国际水平，800 万门店高度分散，规模化能力不足；

四是“短周期”，72% 商家经营年限不足 5 年，超四成开业未满 3 年，行业新陈代谢快，抗风险能力整体偏弱。这四大特征共同勾勒出当前中国餐饮市场的基本盘：规模庞大但结构脆弱，需求活跃但盈利艰难，创新频出但生存不易。



这一系列结构性挑战，与中国社会变迁深度共振——小家庭常态化、白领生活快节奏、简餐需求主流化、性价比成为决策核心，催生了对“高效、灵活、高适配度”供给的迫切需求，而传统堂食供给难以匹配这些新需求。在此背景下，外卖作为连接新需求、消化新供给、重构新效率外卖的核心载体，不再是备选项，而是复苏期最关键的突破口，平台与商家需协同发力，共同把握这一转型窗口。

今年以来外卖市场的新动向

今年一季度以来，京东、阿里在内的传统电商平台进入外卖市场。这不仅是一场流量与补贴的争夺，更成为推动餐饮经营模式重构、加速行业分层与效率升级的关键变量。在这场外卖竞争中，外卖商家的真实生存状态究竟如何？他们的利润率是否被进一步压缩？对平台补贴是依赖、警惕还是主动拥抱？又采取了哪些策略应对流量波动？接下来，我们将基于一线商家调研数据，深入剖析外卖大战下餐饮商户的现实处境与应对逻辑。

(一) 外卖对商家利润整体持正向影响

我们重点关注今年多家平台参与外卖补贴所带来的影响和变化。调研发现，外卖补贴背景下，今年 7 月对比 2-3 月：1) 总量来看，受访商家利润提升是主流趋势：53% 商家利润上涨，30% 商家净利润基本持平，17% 商家净利润略有下降，大幅下滑的只有 2.6%。2) 分大、中、小来看，无论商家类型，各类型中利润上涨商家仍占大多数：大商家中，利润上涨比例为 63%，远高于下降比例 11%；中型商家中，利润上涨比例为 58%，远高于 14% 的下降比例；小商家中，利润上涨比例为 47%，远高于 21% 的下降比例。因此，商家规模、店型并非影响利润的关键因素，需要进一步对受影响商户的特征进行归因分析。

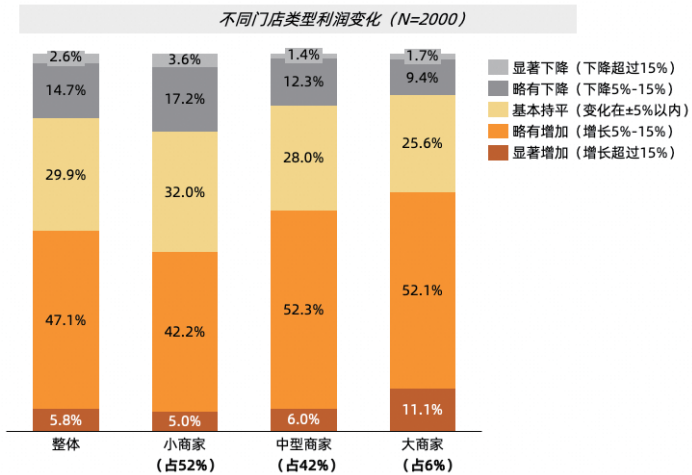


图 7- 不同门店类型利润变化（7 月对比 2-3 月）（2000 份商家问卷）

（二）选址和外卖比例是影响商家净利的关键因素

我们重点关注了 2025 年商家利润的变化的原因情况（2-7 月）。从商家视角判断，受季节性因素（如暑期学生客流加大、夜经济）、促销、扩大外卖比例薄利多销、商品策略调整（如夏季吃烧烤的人更多，增加高毛利菜品）等多因素共同影响。

为了更好地归因，我们根据初步摸排，定位出门店类型、商家经营年限、年营业额、餐饮品类、地理位置、外卖占比、客单价等 7 个可能的因素，进一步地，通过使用回归分析方法，最终筛选出可能影响商户净利的两大因素：店铺选址和外卖比例。

参数名称	回归系数	标准差	p 值
截距项	0.5	0.403	0.214
门店类型 (单选)	0.075	0.193	0.422
门店地理位置分布 (可多选)- 购物中心 / 商场内	0.789	0.177	0.000***
门店地理位置分布 (可多选)- 商业步行街 / 美食街	0.395	0.132	0.003**
门店地理位置分布 (可多选)- 社区底商 / 住宅区周边	-0.282	0.122	0.021*
门店地理位置分布 (可多选)- 旅游景区 / 文旅项目内	0.387	0.243	0.111
门店地理位置分布 (可多选)- 学校 / 大学城周边	-0.112	0.138	0.417
门店地理位置分布 (可多选)- 写字楼 / 办公区周边	-0.087	0.163	0.592
门店地理位置分布 (可多选)- 其他 (交通枢纽、工业园等)	0.315	0.49	0.521
门店客单价 (单选)	0.296	0.342	0.356
您所在品牌年营业额分布 (单选)	-0.029	0.046	0.525
您经营门店的时间有多久 (单选)	0.04	0.061	0.505
7 月店铺外卖在总收入 (外卖 + 堂食) 占比 (单选)	0.648	0.303	0.033*
外卖占比平方	-0.118	0.06	0.048*
主营品类 (可多选)- 快餐 / 简餐	0.151	0.127	0.233
主营品类 (可多选)- 中式正餐	-0.041	0.128	0.75
主营品类 (可多选)- 饮品	0.201	0.129	0.119
主营品类 (可多选)- 特色小吃	0.18	0.123	0.144
主营品类 (可多选)- 火锅 / 烧烤	0.25	0.188	0.183
主营品类 (可多选)- 烘焙甜点	0.071	0.186	0.703
主营品类 (可多选)- 其他	-0.455	0.431	0.292

注 1：p 值越小，显著程度越高，p<0.001***, p<0.01**,p<0.05

注 2：回归系数越大，该因素对利润的影响幅度越大

注 3：外卖占比与利润并非简单的线性关系，需考虑平方项

表 1- 基于逻辑回归测算不同因素对商家净利润的影响程度和显著性

店铺选址方面

在购物中心和商业步行街选址的店铺，利润上涨相对显著，利润提升商家占比 6 成左右，显著高于其他位置门店；而位于社区 / 住宅周边的商户利润相对受损，利润下降商家占 20%，高于其他位置门店。其背后逻辑在于：外卖扩展了门店服务半径，从 1 公里扩展至 3-5 公里，而位于社区 / 住宅周边的商户，原本客流主要来自于居民的“顺路消费”，而居民被外卖吸引，开始选择更远处购物中心、商业步行街上的餐饮，使得社区 / 住宅店的利润受到明显影响。

影响商户净利的两大因素（1）：选址

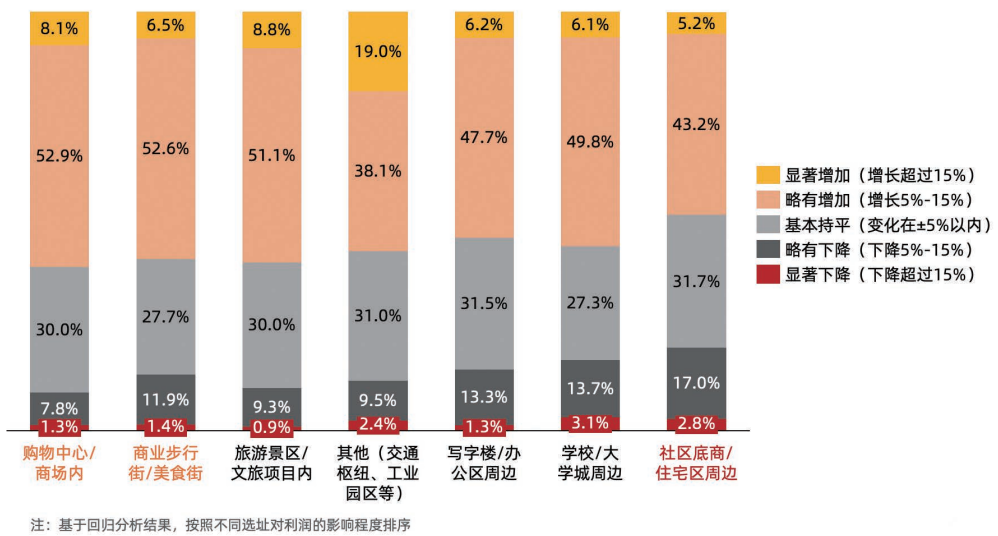


图 8- 影响商家净利的 2 大因素分析（1）（2000 份商家问卷）

外卖占比方面

堂食和外卖兼有的商家，此轮外卖大战中获利更多。外卖份额不足 20% 的商家相对容易利润受损，源于其堂食属性太过单一，未能获取外卖流量上涨红利，也未能利用外卖摊薄占比较高的食材和人力成本。例如某知名连锁品牌将外卖比例限制在 20% 以下，导致平台活动带来订单激增时履约能力迅速触及上限。从中国人民大学新闻与社会发展研究中心的调研报告来看 [7]，绝大多数商家都希望将外卖的占比维持在 20-40% 区间，和我们的分析结果高度重合。这样既保持堂食业务的稳定，又充分利用了外卖渠道的增量机会和线上营销能力。同时也对商家经营能力提出了更高要求，需要平衡堂食与外卖的比例，设计适合不同场景的餐品，保证成本结构的合理性。

影响商户净利的两大因素（2）：外卖比例

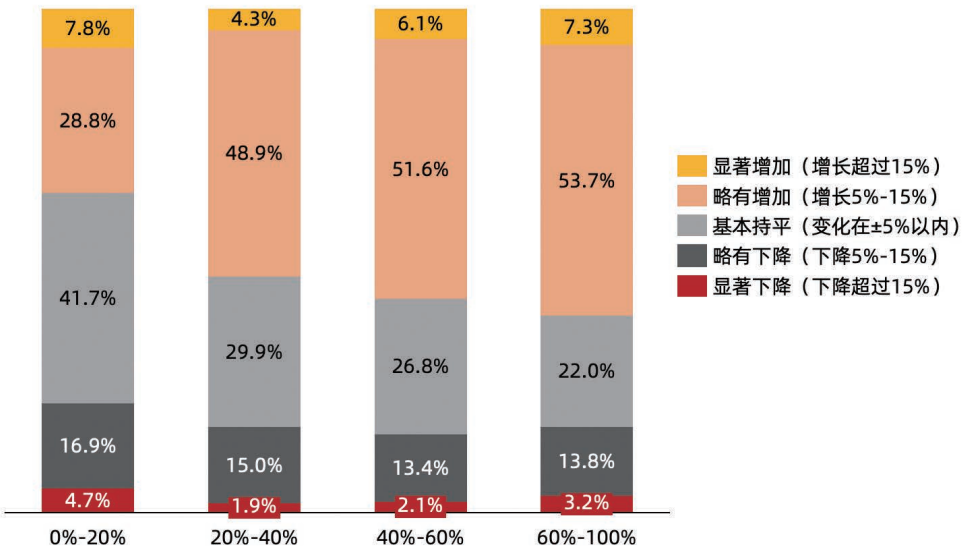


图 9- 影响商家净利的 2 大因素分析（2）（2000 份商家问卷）

（三）商家普遍认为外卖带来的机遇多于挑战

七成商户认为外卖机遇大于挑战

从此前舆论关于外卖的报道来看，部分商家积极支持，认为外卖是餐饮发展的重要方向，补贴拉动新客、提升单量的作用非常重要，甚至乐见平台“开战”；但也有商家表达外卖挑战堂食的经营模式，并导致客单价下降。我们 8 月的商户调研，得到了更为量化的结果：7 成商户认为外卖机遇大于挑战，尤其是在获得新客流、抓住市场增量方面。其中，17% 的商户把外卖看成是线上广告，正好填补了餐饮商家缺少营销预算的不足。但舆论中的负面声音也真实存在，有 20% 的商户虽然获得利润增长，也对外卖是否引发低价竞争和挤压堂食存在深刻顾虑。

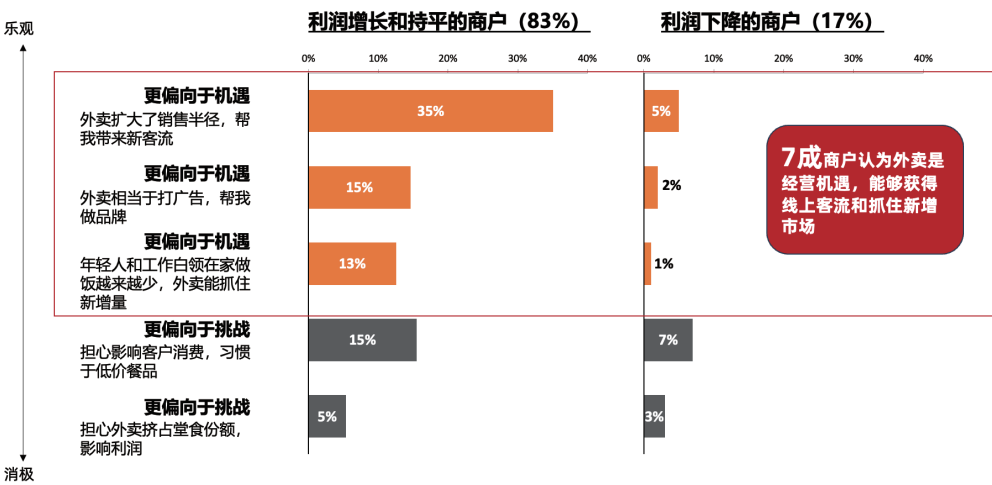


图 10- 商家对外卖是机遇还是挑战的回应（2000 份商家问卷）

八成以上商家将外卖视为重要补充甚至主导

我们调研发现，八成以上商户将外卖视为经营中不可忽视的重要组成，不再认为收入以堂食为主。从调研结果的分布看，中位值的比例是 20%-40%，可视为商户理想情况的外卖占比。选择 20%-40% 区间的商家占比 36.9%，将外卖视为堂食之外的关键增量来源，强调其“重要补充”作用；选择 40%-60% 区间（27.2%）与 60%-80% 区间（17.3%）的合计占比达 44.4%，表明相当一部分经营者已将外卖视为核心业务之一，愿意在选址、产品设计、人员配置等方面做出系统性调整以适应外卖需求。



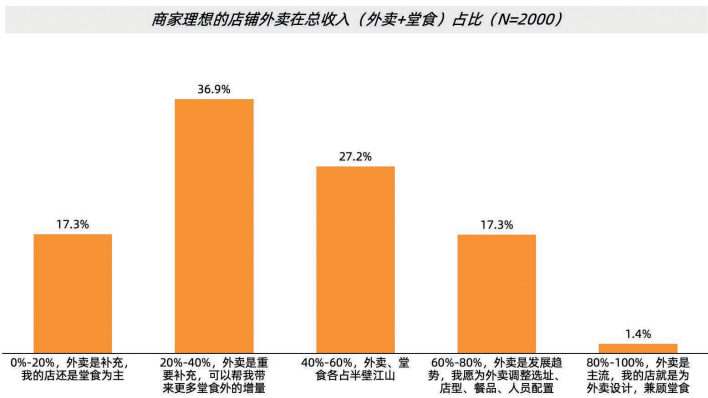


图 11- 商家理想的店铺外卖收入占比（2000 份商家问卷）

（四）商家普遍欢迎补贴但希望优化规则

我们调研发现，九成以上商家对补贴持支持的积极态度，七成以上商家希望在补贴方式上进一步优化。具体而言，70.6% 的商家支持但希望提升补贴门槛、降低商家出资等，57% 强调需提升加强活动前沟通、明确补贴规则等。说明商家普遍认同补贴带来的业务价值，但也反映出当前部分补贴政策在规则透明度、成本分摊合理性及执行效率上仍有改进空间，我们将与广大商家共同优化补贴机制，持续提升政策的可持续性和长期效益，也非常欢迎商家多提意见和建议，携手构建更健康、共赢的合作生态。

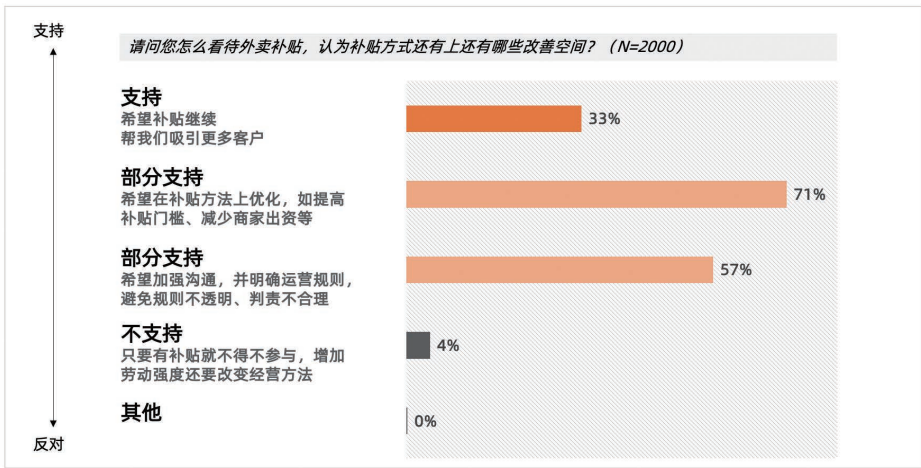


图 12- 商家对外卖补贴的态度及改进建议（2000 份商家问卷）

（五）商家多措并举以接住外卖流量

我们调研还发现，商户面对外卖趋势积极转型，采取一套“组合拳”提升餐品品质与运营效率，排名靠前的四项运营动作分别为：菜品适配、供应链升级、明厨亮灶建设以及品质堂食建设。其中，超半数餐饮商家选择“菜品适配”作为应对策略，占比达 59.0%，“供应链升级”占比达 48.9%，表明商家在遇到经营变化时，回归经营本质，主动因应外卖趋势设置餐品、改善食材运营；48.1% 的商家选择“加强明厨亮灶建设”，40.1% 的商家选择“品质堂食建设”，说明线上化会促使商户改善餐饮环境，以让消费者放心从而提升品牌影响力。从平台经营数据上看，商户明厨亮灶比例在“外卖大战”期间确实明显提升。以淘宝闪购为例，4 月到 8 月通过“互联网+明厨亮灶”将自身后厨操作向消费者“亮”出来的商家数量从 10 多万突破到 20 万家。对于一些不设实体就餐区域、专门从事外卖的新型餐饮业态（无堂食外卖），安装明厨亮灶的增速高达 90% 以上，显著高于行业均值，反映无堂食业态以技术补足信任短板，积极加入竞争。

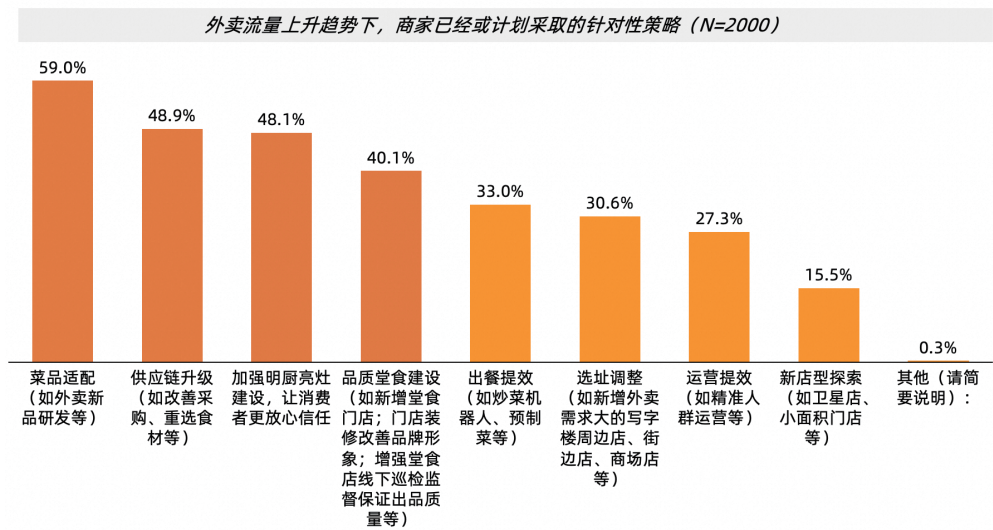


图 13- 外卖流量上升趋势下商家已经或计划采取的针对性策略（2000 份商家问卷）

对于经营利润影响最大的店铺选址，商户关注度并不高，选择在写字楼、商场等开店或者探索小面积门店的商户仅为 30.6% 和 15.5%。如果细分商户类型，中小商家在菜品适配意愿上强于大中型连锁（高 5 个百分点），在选址调整（低 13 个百分点）和店型探索（低 5 个百分点）上显著落后。这也体现出中小商家在经营视野和能力上的欠缺，餐饮行业协会和平台应予以更多关注，交流行业转型实践，并予以更多的经营扶持。

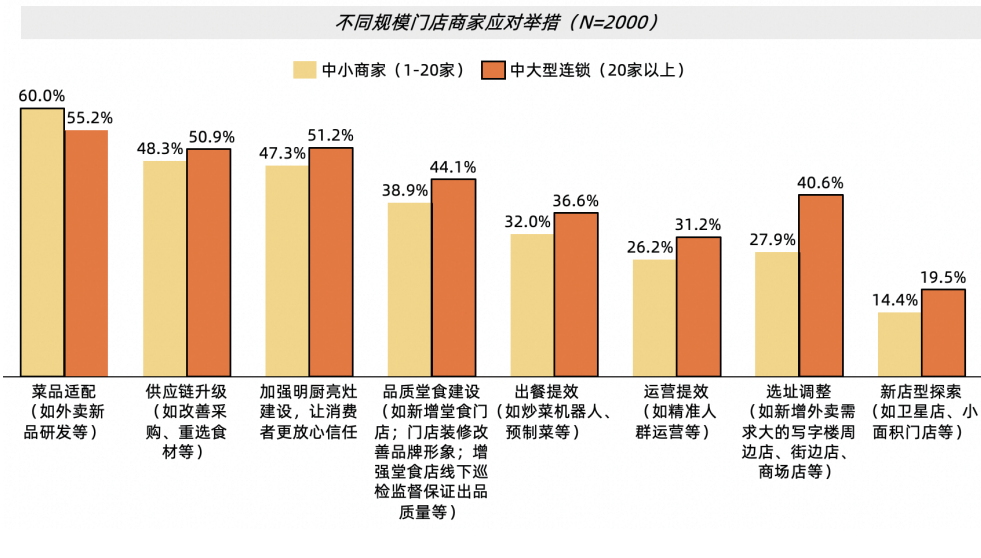


图 14- 不同规模门店商家应对举措 (2000 份商家问卷)

基于线下走访调研，发现商家在以上核心四大举措上也有相关实践，典型案例如下：

应对策略	做法	代表品牌
商品适配（如更快出餐、更低价格带品等）	优先选能快速出餐的菜品	某快餐品牌 A
	优质优价新品研发：过去没有适合外卖平台营销的品，特地研发优质优价引流新品，且不会形成消费者的负面品牌认知	某茶饮品牌 B
供应链（如工厂预处理等）	新建供应链，减少食材成本	某咖啡品牌 C
	工厂预处理部分产品，以简化门店的出餐工序，提升效率	某快餐品牌 D
明厨亮灶建设	加强明厨亮灶覆盖，覆盖率已达 30%，远高于行业平均水平	某快餐品牌 E
品质堂食建设	之前以纯外卖店为主，经过内部调研发现，消费者对用餐的需求正在发生变化，大家越来越看重有实体堂食、体验更安心的品质商家。因此，从去年三四月起，主动关闭了北京地区约 50 家不符合品质要求的纯外卖门店，将重心转向提升门店整体运营能力，逐步转型为更注重顾客体验的品质堂食商家。	某小吃品牌 F

表 2- 商家线上化应对策略（京沪深商家线下走访）

（六）小结

综合来看，面对这一轮外卖补贴，餐饮商家侧整体呈现“增收普惠与结构挑战并存”的复杂图景：83% 的商家利润持平或增长，其中 53% 的受访商家实现利润增长。但“增收不增利”的个体困境也真实存在 -- 尽管这类商家在整体中占比较小，其经营压力仍需被充分看见与重视。回归分析显示，店铺选址（社区 vs 商圈）与外卖占比（20% 临界值）是导致利润分化的两大关键因素。此外，商家普遍认为外卖既可以扩展销售半径吸引新客尤其是年轻客群，又能作为线上广告提升品牌影响力，其所带来的机遇远大于挑战，因此要积极拥抱、支持补贴，但与此同时，商家也呼吁补贴规则优化、改善运营负担。

不难看出，在当前的餐饮行业大环境下，对商家而言，外卖转型已非选择题，而是一道必答题。当前，我国餐饮行业特征所折射出的，是餐饮消费结构正发生深刻重构——简餐、一人食、小家庭套餐等轻量化、高性价比品类加速兴起，年轻群体与理性消费成为主流；与此同时，因商务场景收缩与消费降级，高端商务餐饮被部分“挤出”，进一步强化了大众化、效率化、即时化的需求趋势。这一结构性变迁，与外卖业态兴盛同频共振，外卖它不仅实现了小型化、便捷化诉求，也填补高端餐饮空缺，还成为商家触达新人群、重塑消费场景、提升经营效率的核心通道。当前，行业处于复苏调整期，如果平台与商家能协同发力线上化转型，优化供给、匹配需求、提升体验，便有望在存量市场中开辟增量空间。事实上，近一段时间以来，平台和商家已经通过业态创新，敏锐捕捉这一趋势。而商家唯有顺势而为、积极拥抱，与平台推出的多种创新商业模式“双向奔赴”，才可能实现增收又增利。



平台与商家同频共振，积极拥抱餐饮业态创新

（一）平台引领，商家参与，餐饮线上化模式推陈出新

围绕增长、盈利、品质与食安等核心问题，全行业积极推进线上化创新，探索出了拼好饭、浣熊食堂、七鲜小厨、到店等多项新业务。例如，拼好饭通过改善低客单价订单的盈利模型和拓展增量用户，显著提升单位经济收益并促进单量稳健增长 [8]；浣熊食堂致力于构建透明化、标准化的数字厨房体系，强化食安和品控 [9]；七鲜小厨以重资产供应链和高坪效模型提供高性价比外卖，提升整体品质标准 [10]；到店模式则依托线上平台流量与数字化营销工具，通过用户评价体系和具有吸引力的优惠套餐组合，为商家导入精准客流。

01
以“拼好饭”
为代表的拼团
模式。

通过用户多人拼单、骑手聚合配送、平台与商家一口价结算的方式，一定程度上解决了用户对低价格带餐品的需求，保证商家的单均到手实收，适合有低价格带产品的商家来拓展单量，拼团的模式也让履约成本低于外卖平均水平，对平台、商家、用户侧都能带来单均履约成本的节约。

02
以浣熊食堂为
代表的集约式
档口模式。

通过平台线下集中租赁档口，商家入驻开设纯外卖店，平台在其中重点规范食安标准、过程监控等，更好地保障了菜品的食安质量。同时，在场地租金、流量政策上可能也会给入驻商家带来一定倾斜支持。

03
以七鲜小厨为
代表的供应链
整合模式。

商家作为菜品合伙人，以更偏上游的角色提供菜品研发价值，平台负责实际运营，商家可获取菜品销售分成，帮商家减轻了自己运营的风险，增加了新的售卖渠道。商家侧也积极匹配平台逻辑，探索以上三种模式，借助上述模式寻求增量用户及订单，以期望解决其堂食客流下滑、堂食客单下滑等问题。

04
到店模式

该模式系线上点评与团购相结合的综合业态，依托平台流量和数字化营销工具，通过以点评为核心的用户评价体系和团购、限时折扣等具有吸引力的套餐组合，高效连接线下消费场景，为商家持续导入精准客流。该模式一方面借助用户口碑和星级体系增强商家曝光与信任感，另一方面通过极具性价比的套餐产品激发消费意愿，显著提升到店转化与桌台周转效率，最终帮助商家实现线上引流与线下体验的无缝衔接。

行业模式创新提升了商家经营效率，给商家带来了更多的单量和收入增长，商家态度积极，愿意尝试。与此同时，商家在经营中也存在部分顾虑。从受访商家对创新业务反馈来看：拼团模式带来更多订单和收入的增长，有利于闲时提效，但存在食安、品牌、利润方面的顾虑；集约式档口模式能为商家降低开店成本和风险，帮助商家更快地“冷启动”，且能获得流量及运营支持，但存在品牌独立性和经营自主权方面的顾虑；供应链整合模式能让商家专注菜品研发，共享平台供应链及运营优势，拓展新的销售渠道，但存在平台 - 商家间利益再平衡方面顾虑；到店模式相比于其他三种模式更为成熟，商家侧体感更为强烈，进一步优化建议集中在希望引入更多竞争性点评平台，以打破单一平台垄断、获得多元流量入口，以及期待榜单与评分机制更加透明、公正。这反映出商家在追求口碑的道路上，希望以真实行为打造真实信用，榜单结果是基于用户客观行为的“用脚投票”，减少人为干预，让真正的烟火好店被更多人看见。

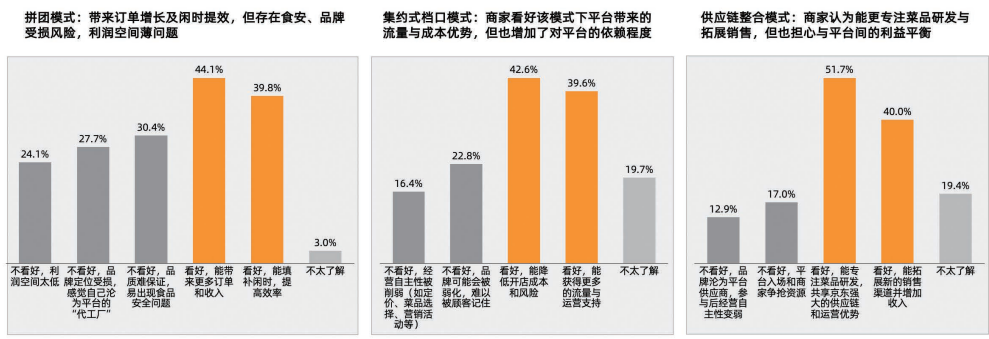


图 15- 商家对创新模式的看法

商家对到店模式的期待：更加公平、透明和多元化的市场环境



图 16- 商家对到店模式的期待

(二) 因势利导，多措并举，平台积极帮扶商家线上化转型

在平台与商家自发创新与充分竞争的过程中，市场快速扩张，客观上也存在局部过热现象。过程中，国家相关部门迅速响应，引导市场从“价格战”迈向“价值战”。在监管的科学引导下，平台企业加强自觉、自律与自省，发出行业自律倡议，共建健康生态，围绕业务创新、品质提升、商户帮扶与骑手关怀等维度展开系统性投入，从价格竞争转向系统价值创新。尤其是，对经营优势相对较弱的中小商家，在数字化能力、食安管理、低价治理、营销提效、新店型扶持、特定帮扶等多方面予以赋能，有效降低商家经营门槛、提升运营效率并助力业务增长。

例如，针对中小商家线上经营入驻、营业准备、日常经营 3 大环节中的问题，平台推出了数字化辅助工具，入驻阶段，“AI 入驻店铺助手”通过自然语言对话交互，一站式引导商家完成包含实名认证、签约授权、材料上传、智能预审在内的入驻流程，全过程最快只需 5 分钟，解决开店入驻填报繁琐的问题；营业准备阶段，“智能店装”支持一键配置背景、组件布局等，简化店铺装修流程；日常经营阶段，“AI 经营诊断”可帮助分析门店流量等核心数据异常，并给出“增加低优惠引流品”等优化方案建议。再如，针对中小商家营销过程中可能因为不熟悉系统、规则导致的实收异常问题，平台推出了低实收预警等低价治理机制，帮商家兜住风险。又如，针对中小商家营销策略配置专业度有限问题，平台推出了智能推广等营销提效产品，商家设置好营销预算后，系统帮助自动投放，比人工投放更高效。未来，在至关重要的选址环节，平台可依托数据优势扩大智能选址工具开放范围，而针对行业普遍关注的食品安全问题，平台可进一步倡导推进“明厨亮灶”建设，增强消费信任。

帮扶举措	淘宝闪购（饿了么）	美团	京东
数字化能力支持	推出“AI 入驻店铺助手”，通过自然语言对话交互引导商家快速入驻；“AI 经营诊断”，可根据门店经营数据进行诊断并推出经营优化方案；选址赋能，连锁商家 CRM 系统已具备选址能力	推出“外卖管家服务”，免费开放 AI 工具，提供开店选址、菜品研发、智能装修、智能客服、店铺经营分析和优化等功能	推出店客多京东连锁系统，提供订单自动聚合功能，实现一站式查看所有门店经营情况，并实时监测

帮扶举措	淘宝闪购（饿了么）	美团	京东
食安治理	升级明厨亮灶 2.0 项目，全面支持各地明厨亮灶项目建设，为部分弱势商家提供帮扶支持	鼓励餐饮商家后厨直播食品加工过程，并在首页上线“明厨亮灶”专区	鼓励商家开通“后厨直播”，并对这类商家给予流量支持
低价治理	全面开展商家低实收专项治理，已上线事前预防、事中提醒、事后诊断全链路的产品能力，对商家低实收订单、价格异常订单等提供分析、诊断和预警的能力，帮助商家提升订单收益	商家低实收提醒及临时补贴兜底，当监测到餐饮商家营销补贴支出超出常规区间，且预计收入低于一定阈值时，系统会自动预警并推送个性化活动减负建议	提出差异化竞争策略，聚焦菜品创新与服务升级，通过挖掘特色餐饮、优化配送时效、完善售后响应等维度构建核心竞争力
营销提效	1) 精简营销产品：已从 8 个精简为 5 个，削减近 4 成；2) 推出智能化投放产品“推广魔方”，通过算法和 AI 能力帮助商户优化投放效果，助力商户订单转化	1) 精简营销产品：减少“店外发券”“满减配送费”等营销活动；2) 智能营销及管控，推出“智能营销小助手”以及营销支出管控工具，避免商家过度补贴	推出“一键推广”，可帮助商家智能匹配人群、推广时段和出价，也可以自定义设置每天的推广预算
新店型扶持	卫星店扶持，结合平台数据及能力（如选址等），帮尤其正餐企业做小面积新店创新，并给予平台费率及资源支持（新店流量曝光、基于 CRM 人群的菜品设计、选址建议等），帮助企业缓解成本压力，并获取业务增量	卫星店扶持，据公开信息，2025 年美团将为首批 10000 家加入卫星店的商家，提供累计 4 亿元的系列扶持，包括门店助力金、专属流量补贴等	/
特定帮扶	启动优店腾跃计划，提供新店最高 3 个月免佣、增加最高 3 个月新店期流量扶持权益，吸引线下优质锁品牌以及中小餐饮商家入驻，支持优质餐饮商家的数字化生意增长	启动中小商户发展扶持计划，向中小商户发放助力金，支持更多餐饮小店实现稳定增长	启动“双百计划”，投入超百亿元扶持品类标杆品牌销量破百万单

表 3- 外卖平台助力商家举措概览

（三）促进餐饮行业线上化转型高质量发展的建议

1、商家侧：

提升产品品质，夯实品牌力，坚持堂食、外卖混业经营，关注区位特征与客群结构

餐饮商家要实现可持续发展，关键在于夯实产品品质与品牌力这两项基本功。这是商家抵御市场风险、赢得顾客忠诚的核心壁垒。在经营策略上，我们建议采取“堂食与外卖混业经营”的双轨模式，以实现品牌建设与规模扩张的协同。堂食应侧重空间体验与服务品质，塑造品牌形象；外卖则须依托线上流量提升效率与市场覆盖。调研表明，外卖占比 20%-40% 之间是一个相对理想的范围，这一区间的外卖占比既能够有效利用线上流量扩大市场覆盖，又可借助堂食体验巩固品牌价值。

考虑到地理位置因素对利润的影响，我们建议餐饮商家在选择门店位置和规划经营策略时，应充分考量区位特征与客群结构，积极避免受众过于单一带来的潜在风险。具体可从以下方面着手：条件允许的情况下，优先考虑购物中心、商业街等多元客流汇聚的区域，天然具备客群互补优势。若选址于社区周边，可尝试通过丰富产品线、增设早餐 / 下午茶 / 夜宵等多时段经营，或引入线上外卖、团餐等服务，以突破地域和客群限制。

创新举措建议上，参考行业优秀实践，未来可重点探索的方向包括：一是深耕外卖产品研发，打造差异化爆品；二是强化食品安全可视化，建立消费信任；三是优化供应链体系，平衡成本与品质；四是提升数字化运营能力，实现精准营销。五是新店型探索，更适配消费者与加盟商需求。

2、平台侧：做大蛋糕、优化生态、精准帮扶

尽管现有扶持措施已取得一定成效，但商家调研反馈表明，平台在精准化帮扶以及生态优化方面，仍有提升空间。例如，调研发现，商家对平台下一步的扶持期待，集中在更合理的价格补贴（补贴设计帮助提高客单价）、更平等的多平台经营机会（避免平台独家协议等）、平台官方活动 / 营销资源支持（品牌联合曝光等）、更好的配送服务能力（更充足的骑手等）、更好的数字化能力支持（如选址建议）。与此同时，不同类型商家的需求偏好还各有侧重，这要求平台对不同类型商家给予有针对性的差异化支持。例如：小型商家对更合理的价格补贴、更平等的多平台经营机会、更好的配送服务能力支持需求度更高；中型商家对更好的数字化能力需求度更高；大型商家则更看重品牌影响力的构建，对平台官方活动 / 营销资源支持需求度更高。

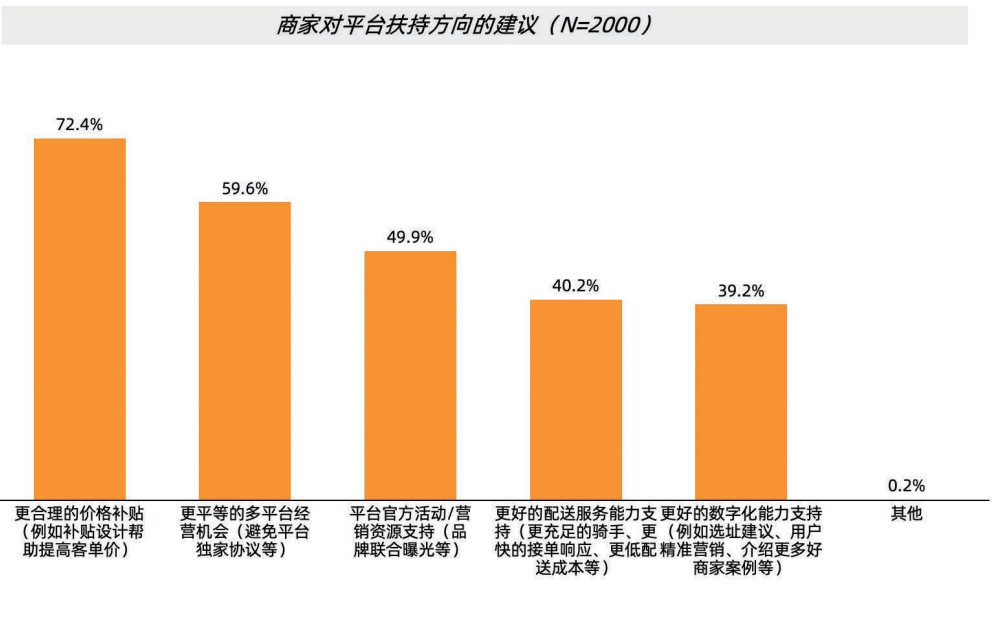


图 17- 商家对平台扶持方向的建议（2000 份商家问卷）

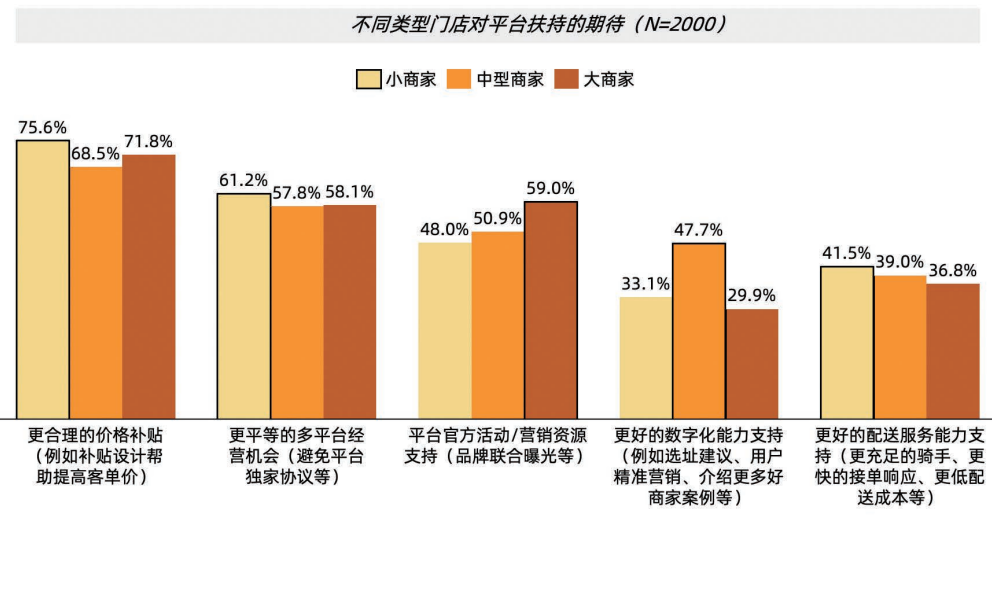


图 18- 不同类型商家对平台扶持的期待建议（2000 份商家问卷）

作为应对，平台应持续创新做大蛋糕，同时优化生态建设。平台的核心使命，从来不是存量分配，而是通过持续的技术创新和业态创新，来创造增量、做大增量，只有市场总量扩大、消费场景丰富、效率不断提升，才可能实现消费者、商家、骑手在内的三方福利改进。当前，针对商家对客观存在的关于营销节奏、补贴结构、成本分担存在不确定性的焦虑，一方面，平台应当坚守底线，做到尊重和保护商户的知情权、自主选择权、自主定价权，定期开展系统性自查自纠，加强对营销活动和补贴策略的监测，持续规范促销行为，尤其防止虚增交易订单为业绩目标，不设置“零元购”及任何变相“零元购”活动，另一方面，平台应建构一套透明、稳定、可预期的规则体系和一个开放、常态、行之有效的双向沟通机制，推动平台规则从单向输出走向多方共商，做到事前充分沟通、事中持续透明、事后及时反馈，从而更好地帮助商家做决策、配资源、控成本。

值得注意的是，这一理念不仅适用于商家，也应贯穿于整个多边网络的生态中。例如，商家呼吁更好的配送服务能力，这对骑手网络建设提出了极高要求。在骑手侧，一些平台已建立“骑手权益月恳谈会”机制，全年举办百余场一线对话，直接收集骑手对配送规则、奖惩机制、安全保障的真实反馈，并据此持续迭代算法与政策，让规则不再是写在纸上的条文，而是从实践中长出来的解决方案。未来，平台应把这套“共听、共商、共建”的沟通机制，从骑手拓展至商家、服务商、消费者等更多角色，让平台规则真正源于生态、依托生态、服务生态，从而实现多边网络从“平台主导”到“生态共治”的跃迁，让创新有土壤，让增长有韧性。

(四) 小结：

总体来看，外卖市场是典型的多边网络，由消费者、商户、骑手和平台共同构成，任何一方体验和意向的变化都会传导至整个系统，影响整体的规模、效率与可持续性。这一高度耦合的复杂性，使得多边网络治理成为全球性难题。回顾外卖大战以来的治理进路，有三点体会：

01

坚持“发展是最佳治理”，因势利导实现多边共赢。“外卖大战”初期，面对市场快速扩张中客观存在的局部过热现象，国家发改委、市场监管总局以及行业相关协会迅速响应，开展系列调研走访，广泛、反复听取商家、平台、骑手和消费者等利益相关方的意见，明确传递“有序竞争”导向，引导市场从“价格战”迈向“价值战”。此一温和适度、精准必要的治理实践，体现了“发展是最好的治理”核心理念——不叫停竞争、不冻结创新、不要求单边让利，而是通过科学引导推动产业做大蛋糕，在发展中实现各主体的利益再平衡。事实证明：2025 年 4 月至 7 月，行业峰值单量增长 180%、日活跃骑手规模增长 220%、非餐订单增长 120%，市场格局从“一家独大”向“三足鼎立”稳健演化，展现出更强的活力与结构性改善，为全球平台治理提供了“中国方案”。

02

坚持充分竞争，让“用脚投票”成为最强约束。治理不能单纯依赖价格管制或行政干预，而应着力构建充分竞争、选择自由的市场环境。尽管《反不正当竞争法》修订和《网络交易平台收费行为合规指南》等已禁止低价倾销、强制促销和费用分摊，但这些举措更多是“治标”之策。真正的长效机制，在于保障商家、骑手、消费者的“选择权”——当相关利益主体能自由切换平台，“不合理压榨”自然被市场淘汰，形成内生制衡。竞争压力下，平台将自然优化服务、完善仓配基建、善待生态伙伴，需警惕的反而将是将外部干预用作垄断护城河。长远看，利益协调须依靠市场规模扩大、效率提升与规则透明。对尚在探索中的服务业电商化，应坚持“包容审慎”，重“匡扶”轻“束缚”，让平台向上激活供需、向下夯实基建，在发展中动态平衡效率与民生，实现“星辰大海”与“人间烟火”的共生共荣。

03

坚持精准治理，防止以偏概全。平台治理需区分局部与整体、短期与长期，防止以偏概全、泛化管控。当前，平台有调整意愿，政府有成熟机制，闪购等新业态已形成“共商共治”良好局面。下一步应坚持问题导向、聚焦具体场景，实施精准治理：一是遏制不正当竞争，严防平台滥用流量分配权，强迫商户“二选一”或承担不合理补贴；二是扶持中小商户，持续监测经营状况，组织经验交流，加强数字化转型辅导，并善用政策杠杆引导平台资源向小微倾斜；三是保障消费者食安权益，联合行业协会与平台，厘清商户与平台责任边界，共建食品安全监管闭环。唯有精准施策，才能既纠偏局部过热，又不伤及整体创新活力，让各方共享发展红利。

餐饮创新标杆案例解析

在了解餐饮商家对线上化业务的整体态度和应对策略后，我们进一步聚焦行业中的创新实践者，希望通过对他们如何适应趋势实现突破的剖析，为行业发展提供建设性参考。调研发现，各家创新的底层逻辑在于对流量趋势下需求的精准适配，其创新的成功不局限于单一维度的创新，而是围绕经营各核心经营环节改善的组合拳，细分拆解来看，包括供应链优化降本、店型创新、菜品创新（最为普遍）、食安管理、组织架构优化。

	菜品创新	供应链优化	明厨亮灶	店型创新	组织架构优化
奈雪	✓		✓	✓	✓
山茶赋	✓			✓	
紫燕百味鸡	✓	✓			
赫兴记生煎			✓	✓	
一心饭团		✓			✓
茶话弄	✓				✓
继光香香鸡	✓	✓	✓	✓	
徐大川剁椒猪脚饭	✓		✓		✓
某中式正餐连锁品牌	✓		✓	✓	
某快餐连锁品牌	✓		✓	✓	

表 4- 餐饮创新标杆案例创新方式总结（商家访谈调研）

我们从大中小不同规模、不同品类（正餐、快餐、饮品、小吃）、成熟与新锐各个角度，挑选出 6 家商家代表进行展开说明，以期对行业创新改善带来参考与启发。

（一）某中式正餐连锁品牌：店型与菜品系统创新，打造高性价比外卖新范式

在地方菜系同质化竞争加剧与品牌形象趋于固化的双重挑战下，门店拓展成本高企、选址偏差频发，传统扩张模式难以为继，业绩增长明显受限。在此背景下，企业亟需突破经营中“时间”与“空间”的限制，将加速发展外卖业务视为重要突围方向。

品牌方通过店型与菜品的系统性创新积极应对挑战：在店型方面，创新推出卫星店模式，该店型面积仅 40 平方米、配置五至六名员工，以提供高质性价比外卖为核心，几乎不设堂食，选址更贴近外卖消费人群密集区域。与传统门店相比，卫星店投资额降低 85%，回本周期缩短 68% 以上，利润率实现翻倍。在菜品方面，品牌构建了独立于堂食的家常菜产品体系，并将客单价精准下调至 30 元区间，更契合外卖简餐市场的消费需求。

目前，该品牌已在淘宝闪购平台上线 50 余家卫星店，自今年 7 月以来该业务线实现 230% 的显著增长，并成功打造 5 家月销量超过万单的标杆门店。在此基础上，公司计划进一步扩展卫星店规模，未来计划开设 100 家新店，持续巩固其在外卖市场的竞争力与增长动能。

（二）某茶饮连锁品牌：供应链协同与渠道差异化创新，实现外卖逆势增长

面对外卖补贴政策初期（5 月）带来的堂食业务下滑约 30% 的挑战，某茶饮连锁品牌通过一系列针对性策略调整，使堂食跌幅收窄至约 10%。

在供应链方面，公司依托其全国性的供应链基础，提前锁定供应商产能，确保了原材料稳定供应与成本可控。商品策略上，该品牌进行了正向研发与渠道区隔：针对外卖渠道“成本敏感”的特性，定向研发了外卖新品，平衡了成本、出品速度和用户接受度；利用饮品行业高频上新的特点快速迭代产品组合，保持约 15 款核心产品稳定，其余产品则根据市场策略灵活调整；为保护线下渠道，还开发了不适合外卖的线下专供品（如冰淇淋类产品），并对部分线上产品实施价格保护。

这些举措推动了外卖业务迅猛增长，整体线上业务（多平台合计）流水增幅达 150% 以上。

（三）某咖啡连锁品牌：借力外卖补贴实现用户规模与消费频次双提升

面对咖啡市场日益激烈的竞争环境，如何进一步扩大用户群体成为品牌发展的核心挑战。为应对这一挑战，公司从多维度实施了系统性改革。

在供应链方面，通过新建供应链体系提升订单承接能力，并为未来降本预留空间；在商品策略上，一方面为饿了么淘天联合推出独家周边吸引平台用户，另一方面通过提升价格体系灵

活性，依托平台流量和资源支持，借助供应链效率优化预留更多价格调整空间；在组织架构上，将团队重心从门店拓展转向线下巡店，强化对品牌形象、IP 物料、制作流程和卫生条件的巡查，全面提升用户体验；同时积极运用数字化工具，采购阿里 CRM 系统深化用户分析，转变观念将平台用户视为自身用户，聚焦服务体验推动用户沉淀。

这些举措带来了显著成效：整体店均新用户数增长超一倍，用户消费频次从补贴前每周 2 杯提升至 5 杯，店均杯量实现 50%-100% 的增长，整体实现了用户规模与消费频次的协同提升。

（四）某快餐连锁品牌：通过店型与菜品创新扭转收入利润下滑，实现整体增收增利

在外卖补贴政策之前，某快餐品牌已面临客单下滑压力，导致总收入和利润率都有所下滑。这一困境并非个例，也是餐饮行业普遍面临的问题。

面对挑战，该品牌采取了多维度的创新策略。在门店形态上，公司开始外卖专营店的布局，并积极探索 30-50 平方米的小面积店型，旨在降低加盟门槛，实现轻资产扩张。在产品端，优先选择出餐速度快的菜品，并通过提升包装与菜品品质来增强质价比。运营层面，通过增加门店人手和工时来应对增长的订单量；在营销上保持谨慎，为未来可能的补贴退坡预留空间；同时优化履约体验，增设取餐架和骑手休息区。长远来看，公司已明确将加盟作为核心发展方向，计划在供应链优势明显的北方市场重点拓展，以实现更快速的规模化。

这一系列策略调整取得了显著成效。在最近一个月，该品牌整体订单量实现了 70% 的强劲增长（其中饿了么平台增长尤为突出），交易额提升了 60%，实收收入增长 30%，最终带动了利润总额的上升，成功扭转了此前的下滑趋势。

（五）紫燕百味鸡：通过供应链与菜品创新，实现外卖订单与收入显著增长

在外卖补贴政策之前，紫燕百味鸡在部分区域的线下门店订单规模相对有限，外卖补贴后生意被盘活。

过程中，公司采取了多项举措。在供应链上，通过工厂预处理部分产品，简化了门店的出餐工序，以提升出餐效率。在门店运营上，根据销售数据对畅销产品进行针对性的提前备餐，优化了工作流程。在产品端，公司投资的兄弟品牌资源（某中式炸鸡），

针对外卖场景创新推出了“炸鸡 + 主食 + 饮品”的套餐组合，并自主研发饮品，成功提升了客单价和消费体验。

这一系列策略取得了显著成效。自外卖补贴以来，紫燕百味鸡的外卖销售占比从约 20% 大幅提升至当前的 30%-40%。在 4 月至 7 月期间，外卖订单量整体增长了 50%-60%，其中 7 月单月增长高达 100%，实现了订单、收入的双增长，最终达成了“增量且增利”的良好效果。

（六）一心饭团：新锐品牌借势崛起，通过供应链与组织架构优化实现爆发式增长

作为一家成立不足两年、正处于扩张关键期的新锐品牌，一心饭团面临着如何抓住市场流量红利，实现快速渗透和规模化扩张的核心挑战。

为高效承接外卖订单增长并支撑快速扩张，公司对供应链和内部管理进行了深度优化。在供应链端，凭借订单规模的迅速扩大，公司积极与上游供应商重新谈判采购价格，成功压缩成本，节省出部分毛利。在内部管理上，公司提升了运营精细化程度，将原本的周复盘升级为日复盘，并将营销活动的时长精确到按小时计算，压缩了管理颗粒度，提升了决策和执行效率。

这一系列优化举措成效显著，推动一心饭团迅速崛起。其开业三个月以上的成熟门店，外卖月订单量从约 4000 单跃升至 7000 单。更关键的是，自 5 月以来，新门店的开业首月外卖订单量基本保持在 7000 单的水平，部分门店甚至在单个外卖平台就实现了月订单破万，展现出强大的市场爆发力和品牌势能。



案例总结：

透过这些餐饮商家的案例，我们可以看到，这场竞争并非一场消耗存量的零和游戏，而是一次市场的扩容。它不仅激活了消费热情，更重要的是，通过新的平台、新的场景和新的用户，为整个行业带来了宝贵的增量。它最大的价值，或许并非是在短期内创造了多少订单，而是打破原有格局，引发了整个餐饮生态重新洗牌，并让所有商家——无论新老、大小——都必须走出舒适区，重新思考自己的核心竞争力。

在消费方式改变的大趋势下，此次竞争给了餐饮商家一个打破路径依赖、调整战略方向的机遇。最终的赢家未必是那些最会利用补贴规则的商家，而是那些能够沉下心来反思不足、向内求索的长期主义者。而无论是餐饮商家还是外卖平台，在这场新的牌局中，只有持续进化者，才能最终留下来。

附录 ·

数据来源及问卷样本说明

[1] 8月调研：阿里对于餐饮行业的2000个商家所做问卷调研，执行渠道为第三方机构“见数”。从样本中不同省市的商家数量占比看，排名前五的分别是广东（13.3%）、山东（8.4%）、河南（7.5%）、江苏（6.4%）、河南（6.0%），与全国现存餐饮相关企业分区域的分布情况较为相似，调研样本分布合理，结果可用。注：调研样本可能存在偏差，但所收集到的对商家利润受影响因素的分析，对于外卖转型的看法和经营举措，对行业仍具备参考价值。

[2] 红餐网，2025年4月，《中国餐饮企业发展报告2025》

[3] 中国连锁经营协会联合华兴资本，2022年8月，《2022年中国连锁餐饮行业报告》

[4] 国联民生证券，2025年6月，《食品饮料行业2025年度中期投资策略》

[5] 中国饭店协会，2024年10月，《2024中国餐饮业年度报告》

[6] 中国平安，2024年12月，《餐饮行业研究报告》

[7] 中国人民大学新闻与社会发展研究中心，2025年8月，《外卖补贴大战中的商户与消费者行为调查报告》

[8] 华泰证券，2024年7月，《拼好饭：外卖新模式，“成团”提效》

[9] 中国仓协央厨供应链分会x亦莘咨询，2025年7月，《2025年7月央厨供应链产业月度报告》

[10] 和君咨询，2025年7月，《和君新消费·食内参》

欢迎关注“阿里研究院”公众号



AliResearch
阿里研究院

阿里研究院介绍

阿里研究院是阿里巴巴集团的内设智库机构，多年来扎根于阿里巴巴丰富的数字科技商业生态，依托前沿的产业实践和大量的创新案例，围绕阿里巴巴集团的战略重心，聚焦于科技、消费和全球化三大板块的研究。

科技板块

依托于阿里巴巴集团在人工智能领域的全面布局、先进的科技能力和丰富的应用场景，阿里研究院长期追踪人工智能领域的技术演进以及产业生态和应用的实践落地，旨在为政策制定与实施提供基于产业深度洞察的策略建议，以促进人工智能技术的健康发展和产业的创新升级。

基于阿里巴巴集团负责任的技术生态和领先的治理实践，阿里研究院聚焦于人工智能风险与安全、数据及应用治理、开源开放生态、就业及社会影响等人工智能治理政策研究，基于技术理性的风险观，关注人工智能发展与安全平衡与取舍，为政策制定实施提供科技企业的智识建议。

宏观与消费板块

依托于阿里巴巴集团技术驱动的网络平台消费生态，结合宏观动态，以行业调研和数据分析为基点，聚焦消费业态、消费行为、消费特征、消费趋势前沿，真实反映行业情况，为企业、政府及社会提供具有前瞻性的洞察。

全球化板块

依托于阿里巴巴集团在消费与科技业务全球化探索方面的长期积累与实践，聚焦国际局势变化、国际规则演变和全球化风险应对等课题，系统研究新兴技术驱动的全球化变革与治理挑战，致力于为中小企业和科技行业提供全球化战略洞察，为高水平对外开放及国际合作等政策制定与实施提供策略建议，为应对贸易不确定性提供企业智识支持。