

## 开店选品选址是决定餐饮商户盈亏的关键

我国餐饮行业市场化发育充分，市场竞争激烈，近几年餐饮商户流动率也处于较高水平。为了探究餐饮商户经营情况差异是由何种因素导致的，本文依托美团平台数据，根据线下与线上问卷调研结果，探究影响餐饮商户盈利情况的主要因素。本次调研横跨两年时间，分别在2022年3月和2023年3月针对餐饮商户发放问卷，去除无效样本后，有效样本量过万，调研商户涵盖高线、低线城市。调研结果显示，餐饮商户的盈利情况不仅受商家经营管理策略的影响，还与餐饮商户进入市场时的初始选择如品类选择、选址、是否为连锁品牌、经营区位及客群定位有很大关系。

### 一、进入市场时选品、选址等方面的初始决策影响餐饮商户的盈利

调研发现，品类、区位、客群定位、是否连锁等因素对餐饮商户的盈利概率具有重要影响。

#### （一）不同品类餐饮商户的盈利概率有显著差异

调研结果显示，不同品类餐饮商户的盈利概率不同。根据调研问卷结果，如下表所示，经营品类为河鲜海鲜、火锅、粉面类快餐、地方菜/特色菜、烧烤、烤鱼、卤味的商户，其盈利情况在两次问卷调研结果中均好于整体商户的盈利情况，尤其是海鲜

河鲜和火锅在两次调研结果中的盈利概率均远高于行业总体；经营品类为烘焙甜点、麻辣烫/拌，冒菜、西式快餐、沙拉轻食和饮品的商户，其盈利情况在两次问卷调研结果中均低于整体商户的盈利情况。上述结果显示，对于餐饮商户来说，选择进入何种品类的开局“赢面”就已经存在较大差异。典型的案例是主营地方菜品类的小菜园、主营小龙虾的肥肥虾庄和靓靓蒸虾、主营火锅的四季椰林椰子鸡火锅，这些餐饮商户近几年店面扩张和营收表现亮眼。

表 1 不同品类内部商户盈利比例与行业整体盈利情况对比

	2022年	2023年
河鲜海鲜	★★★★	★★★★
火锅	★★★★	★★★★
粉面类快餐	★★★★	★★★
地方菜/特色菜	★★★	★★★
烧烤/烤肉	★★★	★★★
烤鱼	★★★	★★★
卤味炸货	★★★	★★★
日韩料理	★★	★★★
中餐正餐	★★	★★★
小吃快餐	★★★	★★
西餐正餐	★★	★★★
烘焙甜点	★★	★★
麻辣烫/拌，冒菜	★★	★★
西式快餐	★	★
沙拉轻食	★	★
饮品	★	★

注：★表示盈利概率显著低于于餐饮行业整体平均水平，★★表示盈利概率略低于平均水平，★★★表示盈利概率略优于平均水平，★★★★表示盈利概率显著优于平均水平

数据来源：美团研究院调研问卷

## （二）同一品类在不同经营区位的商户的盈利概率有显著差异

调研结果显示，不同品类的商户有和相应品类匹配度更高的经营区位，在商户选择和品类匹配的经营区位时，有更高的概率取得更好的盈利。如下表所示，火锅品类在选择有独立堂食区的街边独立门店和有独立堂食区的商场/购物中心独立门店区位进行经营时的商户的盈利概率更高；烧烤品类在选择有独立堂食区的街边独立门店时，盈利概率最高；饮品品类在选择无现场堂食区的档口进行经营时的盈利概率最高。值得注意的是，地方菜、特色菜的盈利比例受区位限制较小，具有较高的区位普适性。综上所述，不同品类有相对更契合的经营区位，商户在选择与品类更契合的经营区位进行经营时盈利的概率更高。如四季椰林椰子鸡火锅主营区位在商场店的店铺盈利概率较高，增长趋势较好。

表 2 各餐饮品类在不同经营区位经营时的盈利情况

	有独立堂食区的街边独立门店	共享现场堂食区美食城、市场等	有独立堂食区的商场/购物中心独立门店	无现场堂食区的档口
地方菜/特色菜	★★★★	★★★	★★★	★★★
粉面类快餐	★★★★	★★★	★★★	★★
火锅	★★★	★★	★★★★	★★★
烤鱼	★★★	★★	★★★★	★★★
烧烤/烤肉	★★★★	★★	★★★	★★
海鲜	★★★★	★★★	★★	★★
烘焙甜点	★★	★★	★★★	★★★★
中餐正餐	★★★	★★	★★★	★★
卤味炸货	★★	★★★	★	★★★
日韩料理	★★★日料	★	★	★★★韩料
饮品	★★	★★	★★	★★★
西餐正餐	★★★	★	★★	★

数据来源：美团研究院调研问卷

(三) 同一品类在不同价格区间的商户盈利概率有显著差异

调研结果显示，不同餐饮品类有与之匹配的定位，在该定位下对应不同的客单价区间，当商户选择与定位相匹配的客单价区间时，盈利概率优于行业整体。如下表所示，地方菜在 51-100 元、100-150 元、150 元以上客单价区间时，盈利概率远优于行业整体；海鲜、火锅、烧烤/烤肉、烤鱼在 100-150 元客单价区间盈利概率远优于行业整体。综上所述，不同品类有各自适合的定位区间，对应不同的客群定位，选择与品类相匹配的客群定位有助于商户盈利。根据《2023 新餐饮双主场行业报告》，近两年以“国民下饭小菜馆”定位扩张的地方菜品牌小菜园新徽菜，

主打品类中间价格带，人均 60-70 元区间，凭借对性价比的本质理解深耕家常口味，赢得消费者青睐，在 2022 年实现了商家数和交易额的双增长。

表 3 不同品类在不同人均客单价区间时的盈利情况

经营品类	0-50元	51-100元	100-150元	150元以上
地方菜/特色菜	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
河鲜海鲜	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆
火锅	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆
烧烤/烤肉	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆
烤鱼	☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆
中餐正餐	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
日韩料理	☆☆	☆☆☆韩料	☆☆	☆☆☆日料
烘焙甜点	☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆

数据来源：美团研究院调研问卷

#### （四）连锁商户与独立商户的商户盈利概率有显著差异

调研结果显示，连锁商户与独立商户的盈利情况不同。独立店在两次问卷调研结果中盈利情况均优于行业整体；连锁直营商在 2022 年调研情况低于行业整体，在 2023 年优于整体。上述结果显示，连锁直营商和独立店在盈利概率上好于行业水平。同时，连锁直营商在两次调研的盈利情况变化也说明了疫情后商户的利润正在快速修复。连锁商户盈利情况略低于行业整体，这对那些准备以加盟方式入行的商家来说具有一定的启示意义，选择可靠、优质的品牌加盟是他们需要注意的问题。当然，在连锁化成熟的品类中，连锁商户已逐渐抢占了独立店的市场空间，如奶茶品类的连锁品牌盈利情况好于没有品牌的单店，在下沉市场中可以观察到蜜雪冰城已逐渐替代了下沉市场的个体户奶茶店。

表 4 独立店和连锁商户内部盈利比例与行业整体盈利情况对比

	2022年	2023年
独立店	☆☆☆	☆☆☆
连锁加盟商	☆☆	☆☆
连锁直营商	☆☆	☆☆☆

数据来源：美团研究院调研问卷

## 二、选品、选址等初始决策影响经营难度进而导致盈利概率差异

商户初始的选品、选址、客群定位、是否连锁加盟的初始选择组合，会导致商户经营时进入处于不同供求关系阶段的市场、面对不同的竞争强度、有不同的消费者心智、处于不同的经营模式，这些因素共同影响商户的经营难度，进而导致商户盈利情况的差异。

（一）不同餐饮品类在所在市场中有不同的供求关系和竞争强度，在所在市场供小于求的品类更易盈利

商户在选择品类时需考虑该品类在所在市场中的口味接受度和用户复购率，通常来讲，在所在市场口味接受度更广、用户复购率更高的品类有更大的市场需求，能容纳更多商户。如鲜香麻辣是比较受欢迎的口味，根据地域差异会产生对某种口味的偏好，具有麻辣口味特性的品类和具有功能性的品类如咖啡的复购率更高。同时，商户也可在初步选定品类后考察同一市场中竞争对手的数量，如果竞争对手过多，该品类已经进入供大于求的阶段，则盈利概率会随之降低。



## （二）不同餐饮品类有不同的用户心智，选址及定价符合消费者心智的商户更易获利

消费者外出就餐主要出于饱腹需求和社交需求，在消费者头脑中已经形成对多数品类的心智共识，因此选择匹配特定品类消费者心智共识的经营区位和定价有利于商户提高盈利概率。

以粉面类快餐为例，在消费者心智中属于满足饱腹需求品类，因此选址在靠近住宅区或者靠近工作区的有独立堂食区的街边独立门店，定价在 50 元以内，方便消费者进行高性价比就餐的商户的盈利概率更高。以烤鱼为例，烤鱼在消费者心智中主要属于休闲社交范畴，因此选址在有独立堂食区的购物中心独立门店，定价位于 100-150 元之间的商户盈利情况较好。以海鲜河鲜为例，在消费者心智中主要属于社交范畴，因此选址在周围环境高端、私密性强的有独立堂食区的独立门店，定价高于 100 元的商户盈利情况更好。值得注意的是，地方菜内部内容丰富，消费者心智涵盖饱腹和社交需求，因此适配的价格带和选址更广。

## （三）当下我国餐饮业处于连锁化扩张阶段，但扩张管理模式仍有一定的挑战性

当下我国餐饮业仍处于连锁化扩张阶段，根据《镜鉴日本，性价比连锁餐饮发展的启示》报告，中国餐饮连锁化率近十年持续提升，2021 年约为 18%，2021 年日本餐饮连锁化率为 50.8%，美国餐饮连锁化率为 58.3%，中国餐饮连锁化率仍有较大提升空间。但是当前国内多数连锁品牌在产品及服务标准化上面对较

大挑战，当从单店走向连锁化时，连锁品牌会面对管理效率降低的挑战，此时需要适合的管理制度和不断完善的供应链支持。一般采取直营模式的商户在扩张时更为审慎，从表四可以看出疫情后直营店盈利已逐渐恢复。独立店如夫妻老婆店主要由于人工成本较低，管理难度较小，盈利难度也较小。加盟模式的盈利概率低于以上两种模式，可能由于以下原因：1. 加盟降低了创业门槛，让没经验的创业者进入；2. 市场存在某些收割加盟费的加盟商；3. 加盟商自身在产品和服务的标准化上仍需克服挑战。

### 三、建议

以上调研结果显示，餐饮商户在进入市场时，要充分做好市场调研，结合自身优势，选择适合的品类、选址、客群定位、考虑是否加盟成熟品牌，才能在未来获得更高的盈利概率。

#### （一）餐饮商户应结合市场调研选择合适的品类

多数经营者在进入市场中缺乏详尽的市场调研，只根据自身喜好以及简单的访谈决定加入市场，不充足的前期准备会导致较大的亏损概率。建议餐饮商户在进入市场时进行详尽的市场调研，根据市场供求关系及自身资源能力特长进行初始选择。同时，可利用线上化工具辅助调研，如对各品类的线上线下销量、客单价等进行对比研究，同时结合目标客户的收入水平和口味偏好进行决策。

#### （二）餐饮商户应根据品类心智、客流及竞争情况选址

根据上述调研，不同品类有与其更匹配的经营区位，这与消



费者心智相关，商家选址应不超过消费者普遍心智。同时，区位所在地区的线下客流量、线上客流量，以及人群需求是否与定位匹配也是要考虑的因素。此外，线下与之相邻的店铺是否与自身店铺有直接竞争或互补也是影响商户利润的因素。在实际操作中，选址对于多数餐饮商户既耗时又耗财，最后还不一定做出最优决策，针对以上痛点，美团 SaaS 依据美团对线下店铺的数据积累，推出美团智能选址产品，应用美团数字化能力提供城市分析、商圈分析、点位分析和选址后的智能评估结果，一站式帮助商家节约资源，选择利于商户发展的店铺位置。

### （三）拥抱线上化，注重线上化运营

餐饮商户在进入市场时应积极拥抱线上化，一开始就进行线上线双主场规划，如设定特定的外卖取餐处，设计符合双主场运营的动线和后厨。同时在运营时，餐饮商户可以不断创新产品、场景适应线上化渠道销售，过去火锅、烤鱼等品类相比小吃快餐更难线上化，因此初始线上销售略低于小吃快餐，近几年，火锅、烤鱼等品类商家不断创新，已研发出可以配送到家的产品来覆盖传统品类无法覆盖到的用户，最终提升利润。以海鲜品类小龙虾为例，肥肥虾庄近几年加大对收银、财务、供应链的数字化转型，在疫情期间迅速恢复经营利润。此外可利用线上直播工具增加销量，如美团直播的外卖团购券在消费者核销环节会带动外卖店铺的其他商品销售，真正做到引流商品带动货架商品销量的作用。

### （四）顺应行业连锁化趋势，选择适合自己的发展路径

在当前餐饮行业的发展趋势下，拥抱连锁化是一个值得考虑的发展方向。行业连锁化驱动因素一是出于成本和效率因素考量；二是为提升创业成功概率；三是供应链能力和数字化能力的提升；四是餐饮资本化的助力。选择拥抱连锁化可以帮助中小商户降低成本、提高效率，扩大门店规模，提升品牌知名度，增加市场份额，提升供应链能力，降低创业风险。

当然，如今市场加盟商质量差异很大，选择是否拥抱连锁化，需要根据自身情况来考虑。如果有足够的资金和管理经验的创业者，可以考虑自主开店。如果是缺乏经验的创业者，可以考虑加盟成熟靠谱的品牌。

美团研究院 邵文静 张琳 王珺