

餐饮向新 共启繁盛

2023新餐饮双主场行业报告

2023年3月

 美团·新餐饮研究院

序

PREFACE

美团外卖2020年向行业提出“双主场”经营理念，两年之后回头看，有不少企业及时响应了双主场模式，线上线下两手抓，企业品牌力、竞争力越来越稳健；同时我们也看到，还有不少企业没有深入理解双主场模式，只抓住了线上或线下其中一个主场，在疫情冲击和供给内卷的叠加下，面临的压力和挑战也越来越大。

那么什么是“双主场”？字面含义的双主场就是两个主场，一个是线下主场，一个是线上主场，这是两个完全不同、但又同等重要的主场。这和过去讲的“线上线下一体化”并不相同：线上线下一体化还是同一个市场，只是把线下的产品复制到线上。而今随着移动互联网的发展，线上形成了和线下不同的用户群体、不同的消费场景、不同的消费需求、不同的支付意愿等完全不同的消费决策因素。正如球赛的主客场一样，一般球队都是擅长打主场，不擅长打客场，但只有把客场也能当成主场打的球队才是真正的强队。餐饮企业也是一样道理，只有能够同时做好两个主场，才是强者。

《2023新餐饮双主场行业报告》希望通过对餐饮业深入观察、与从业者深度交流，对餐饮用户抽样调研，结合美团平台海量数据，从需求、供给、品类、品牌、趋势多个维度，分析餐饮业在双主场经营模式下，产生的产品创新、运营精进，以及系统升级下的模式重构，为餐饮从业者、行业上下游提供一份运营参考、经营指南。

——美团 新餐饮研究院院长 白秀峰

目录

CONTENTS

01

餐饮行业纵览

02

餐饮品类发展

03

餐饮用户洞察

04

深耕双主场

05

双主场代表案例

06

关于新餐饮研究院

01

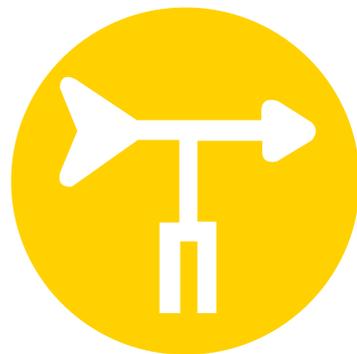
餐饮行业纵览



餐饮业收入



餐饮连锁化



外卖新风向

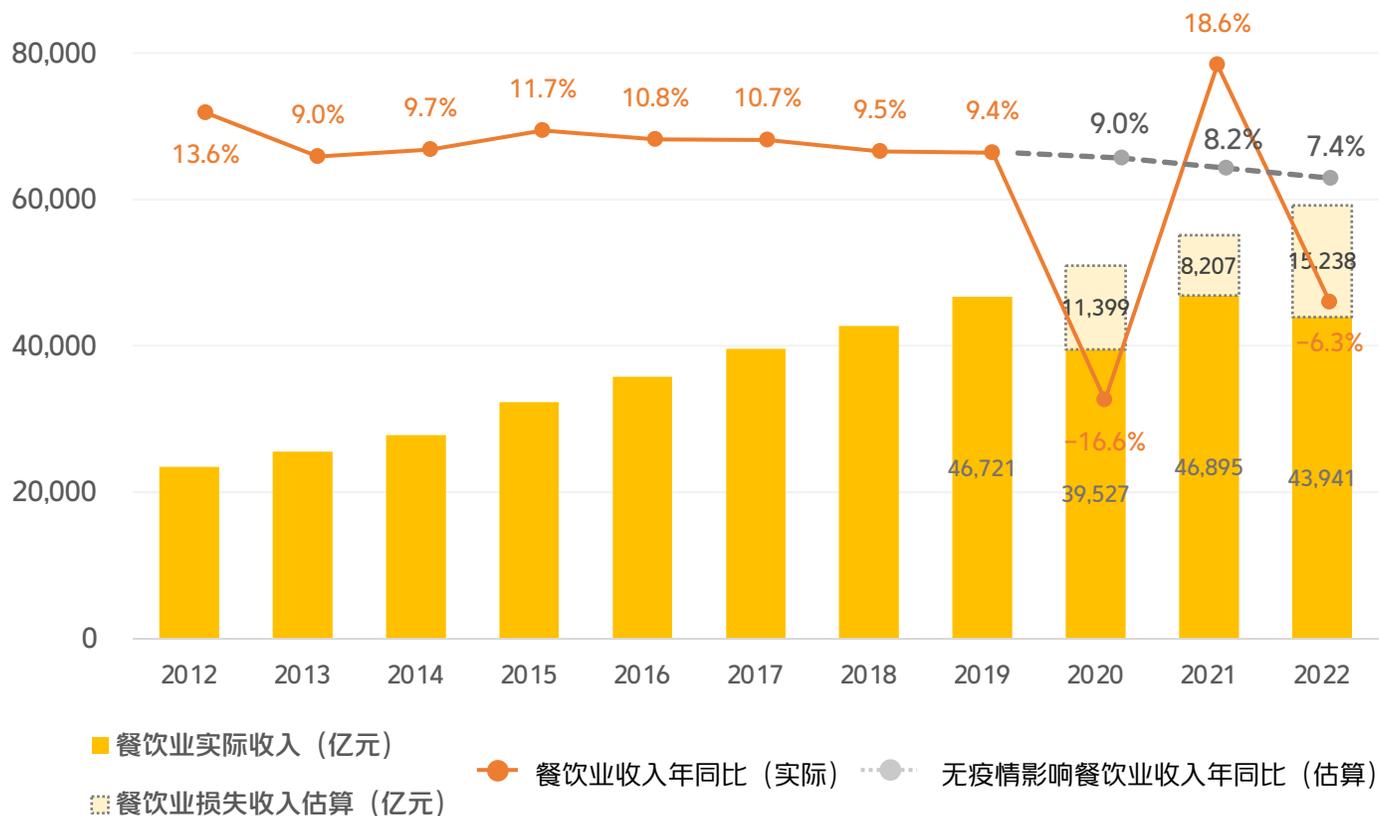


餐饮数字化

餐饮业收入：2022年行业收入4.39万亿，3年累计损失近3.5万亿

据估算，如无疫情影响，2020年餐饮业年收入可破5万亿元，并于2022年达到5.9万亿元，与餐饮业实际年收入相比，三年累计收入差额为3.48万亿元

2020~2022年中国餐饮行业年收入与损失估算



过去3年，从武汉、上海到北京，社会发展历经诸多考验，餐饮业更是经历了失速的3年。国家统计局数据显示，2022年餐饮业收入4.39万亿元，同比下降6.3%。其中第二季度受疫情影响严重，4月国内餐饮收入同比下降22.7%，至8月有所恢复后，第四季度疫情再次降低了收入水平。

三年前的2020年之初，参考往年，当时行业内估算2020当年餐饮业收入会继续保持增长态势，年收入突破5万亿*，并于2022年达到5.9万亿。与近3年餐饮业实际年收入相比，相当于2020年损失1.1万亿、2021年损失8000亿，2022年损失1.5万亿，三年累计损失为3.48万亿元。

注：

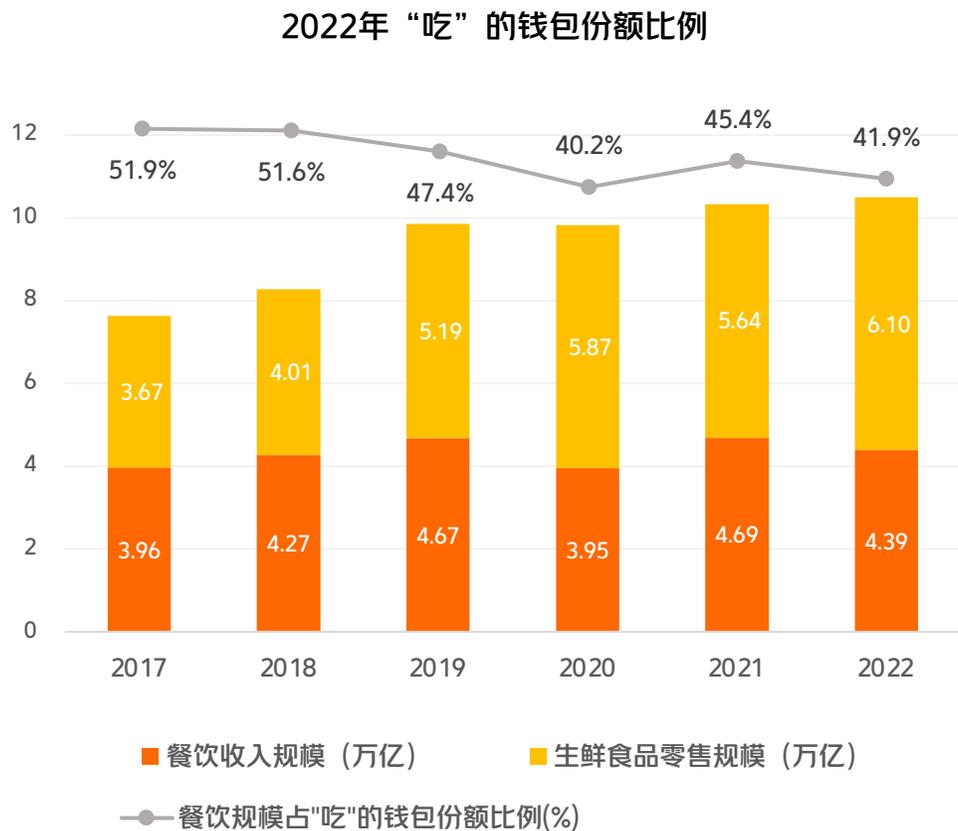
1.2012~2022餐饮业实际收入及同比增速，来自国家统计局。

2.损失估算逻辑：2020年初，中烹协估算当年餐饮业收入增速为9%；

2021~2022年餐饮业收入估算根据2016~2019年增长率推算。

“吃”的钱包份额：社会餐饮未来还有很大增长空间

2022年在家做饭（生鲜零售）与社会餐饮的份额比例约为6比4，社会餐饮比例仍有很大提升空间



中国“吃的大盘”体量巨大，从人们花在吃饭上的“钱包份额”角度来讲，社会餐饮占据近半江山，家庭餐饮仍扮演着最重要的角色：2022年超过10万亿元“吃的大盘”中，自己在家做饭（生鲜食材）类占比在一半以上（58.1%）。

从近四年“吃的大盘”内部份额变化来看，社会餐饮所占比重有所下降，从2018年的占比超过50%，到如今的40%区间，最主要是受疫情影响，人们在家做饭场景增加，其次是服务于在家做饭场景的供给增多，提升了在家做饭的方便度。

但随着人口流动持续放开，外出就餐需求增加，以及家庭小型化和做饭时间成本高等社会、经济因素的影响，人们越来越多选择外出就餐，社会分工进一步深化，社会餐饮未来将持续扩容。国家统计局最新数据显示，2023年1~2月全国餐饮收入8429亿元，同比增长9.2%。

注：

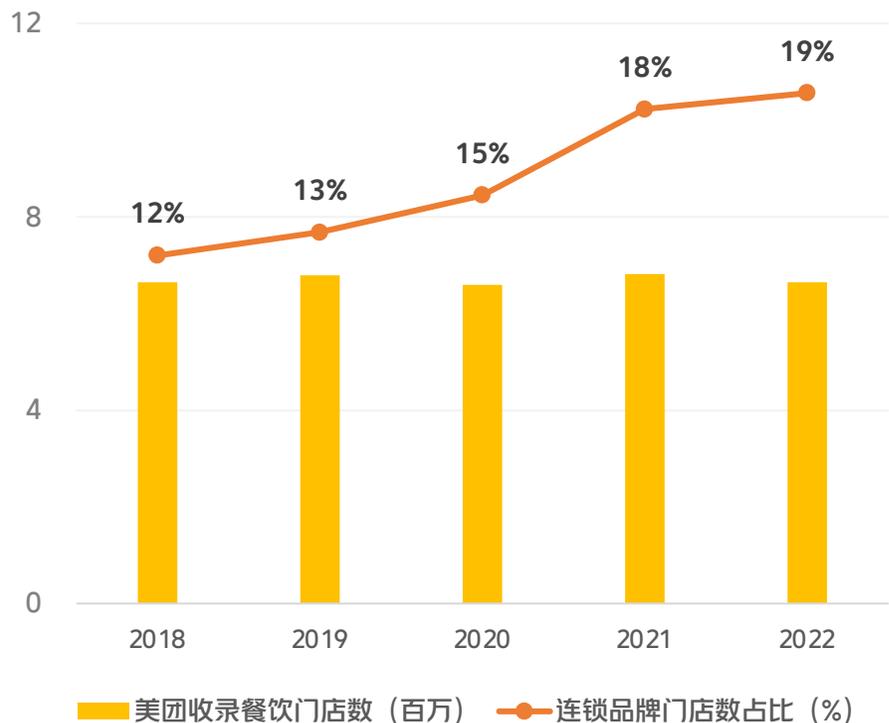
1.餐饮收入规模来源：国家统计局

2.生鲜食品零售规模来源：弗若斯特沙利文

连锁化：2022年餐饮门店连锁化率稳步提升至19%

更多品牌开放加盟、创业者寻求确定性、数字化、供应链更为成熟、资本助力等动因驱动连锁化率进一步提升

2018~2022中国餐饮连锁化率情况



2022年餐饮门店连锁化率稳步提升至19%，比2021年的18%提升1个百分点。

连锁化率的持续提升，主要来自四个方面的驱动：

- 一是出于成本和效率因素考量，更多餐饮品牌选择以连锁加盟模式来扩大门店规模，如瑞幸、老乡鸡、喜茶等“小吃小喝”赛道的直营品牌先后开放加盟；
- 二是为抵御不确定性风险，提升创业成功概率，餐饮创业者更多选择加盟成熟品牌，以便能更快走上创业轨道；
- 三是供应链能力和数字化能力的提升，给连锁化餐饮提供了产品标准化和运营系统化的有力支撑；
- 四是餐饮资本化的助力，2021年餐饮投资热潮的持续性效应，助力餐饮产业的规模集中。

注：

1.同一品牌下，门店数>2为连锁品牌；

2.连锁化率 = 全国餐饮连锁品牌下门店数量总和 / 全国餐饮行业门店数总和*100%

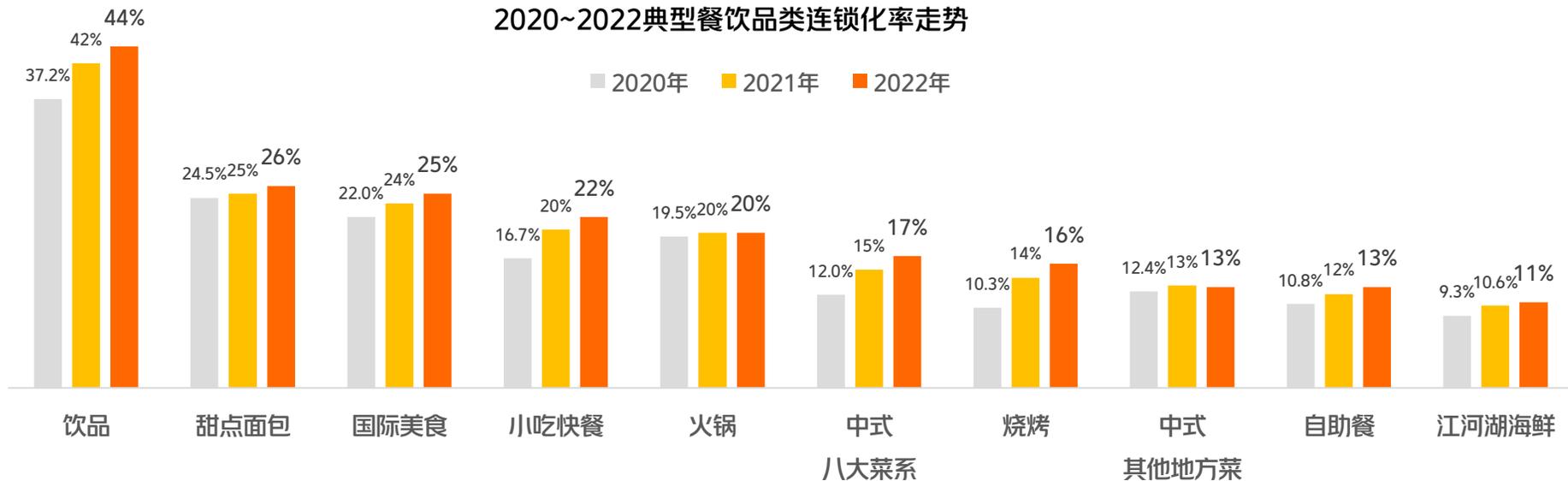
数据来源：美团

连锁化：中式正餐通过大单品实现快速扩张

得益于菜系中小炒肉等大单品，八大菜系作为中式正餐的代表，连锁化率连续2年快速提升至17%

从各品类连锁化率走势来看，饮品因自带标准化、规模化基因，连锁化率持续提升至44%，市场格局逐渐清晰。中式正餐的代表——八大菜系连锁化率增速显著，驱动因素主要来自菜系内一些大单品，如湘菜的小炒肉，川菜的酸菜鱼，粤菜的猪脚饭、潮汕卤鹅和汤粉、京菜的北京烤鸭、徽菜的臭鳜鱼等。在需求端，这类单品口味记忆点清晰，且具备鲜明的快餐属性，诸多爆品可堂食、可外卖、可外带，更适应疫情背景下消费场景的变化。在生产端，它们依托所在菜系完善的供应链体系，加上预制菜风潮的驱动，得以标准化、规模化、连锁化扩张。

2020~2022典型餐饮品类连锁化率走势



注：1.同一品牌下，门店数>2为连锁品牌；

2.连锁化率 = 全国餐饮连锁品牌下门店数量总和 / 全国餐饮行业门店数总和*100%

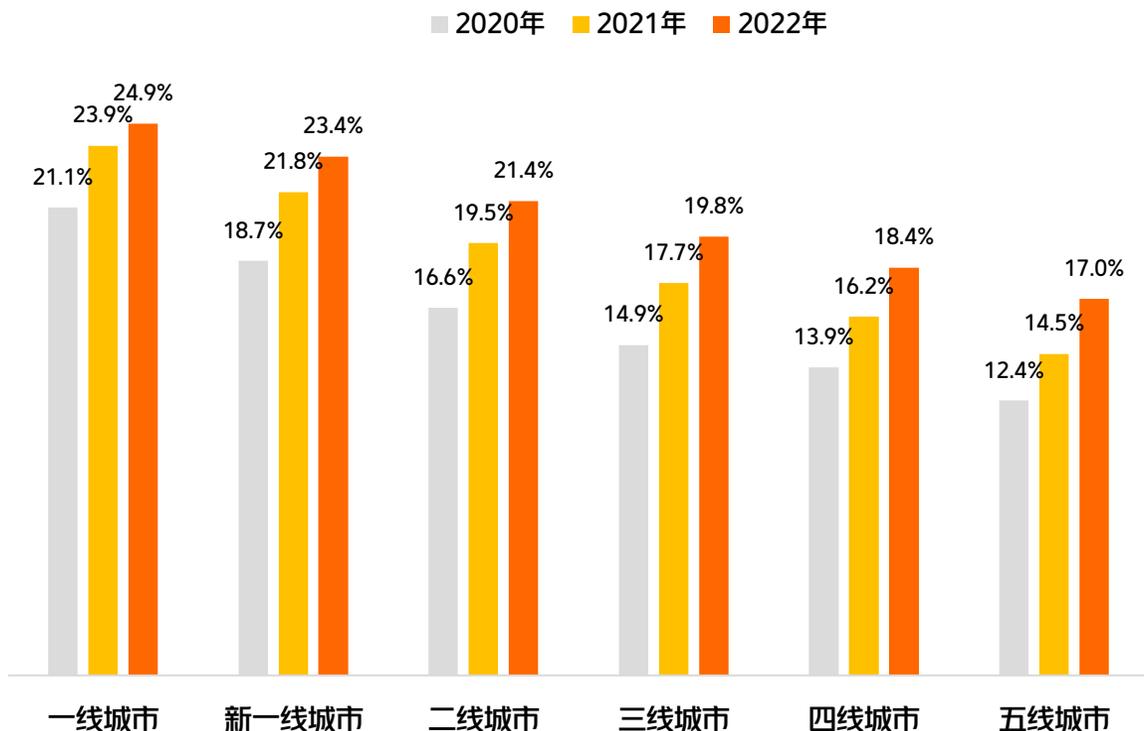
数据来源：美团

在供需两端的双重利好下，中式正餐下的大中小玩家，纷纷以社区店、档口店等更加轻便灵活的小店模型拓展，以爆品撑起一家餐厅的方式快速复制扩张，为整个品类的连锁化率带来亮眼的数据表现。

连锁化：下沉市场连锁化率增速快于高线城市

2022年一线城市品牌连锁化率提升了1个百分点；低线城市连锁化率增速快，三线以下城市均提升2个百分点以上

2020~2022年不同城市线连锁门店占当地门店数比例



注：城市线根据第一财经《2022年城市商业魅力排行榜》划分。

数据来源：美团

密集的人口、较高的社会化餐饮需求、品牌化意识、显著的供应链优势等因素，引领着一线核心城市的餐饮连锁化发展。2022年，北、上、广、深4个一线城市连锁化率最高，为24.9%，同比提升1个百分点；成都、重庆、杭州、西安、武汉、苏州、郑州、南京、天津、长沙、东莞、宁波、佛山、合肥、青岛15个新一线城市*连锁化率23.4%，同比提升1.6个百分点。

从连锁化率增速来看，下沉市场（三四五线城市）快于一线和新一线城市，同比增速在2.1~2.5个百分点。这与疫情影响下，整个市场从全域大链接，变为局域有限链接相关。餐饮品牌更重视本地市场扩张，一方面低线城市比高线城市更有成本优势；另一方面，缩短管理半径，做透区域市场再做全国化扩张，成为餐饮企业普遍的扩张路径。

外卖进化：美团外卖品类更加丰富，场景变宽变深

2022年，美团餐饮外卖单日订单量峰值突破6000万；早餐、下午茶、夜宵等非正餐时段用户人数超3.5亿



人群广

4.5 亿

餐饮外卖
下单人数



场景多

超 3.5 亿

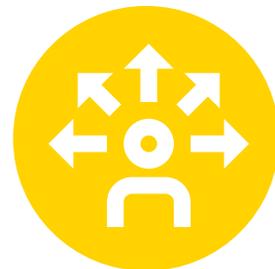
非核心时段
餐饮外卖下单人数



消费强

1 亿

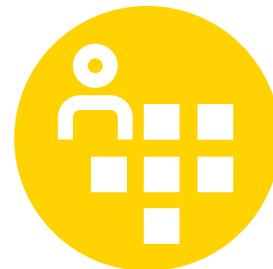
美团餐饮外卖花费
超过两千元的人数



品类宽

6000 万

餐饮外卖下单菜品
品类 \geq 20种的人数



频次高

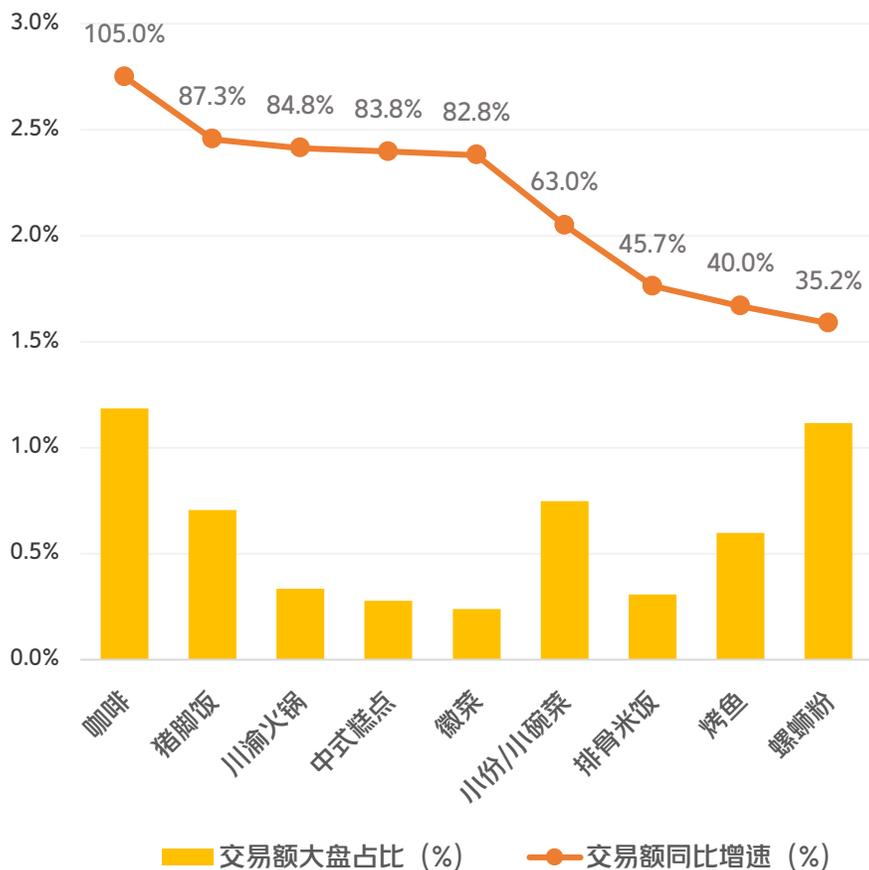
超 4000 万

餐饮外卖下单
次数 \geq 100次的人数

爆品法则：美团外卖推出“神枪手”，助力商户打造爆品

2022年美团外卖平台猪脚饭、烤鱼、螺蛳粉、咖啡等爆品高速增长；顺应消费需求趋势，美团外卖将推出全新爆品营销工具

2022年美团外卖典型高增速小品类交易额占比及增速



数据来源：美团外卖

美团外卖爆品营销工具“神枪手”



美团·新餐饮研究院

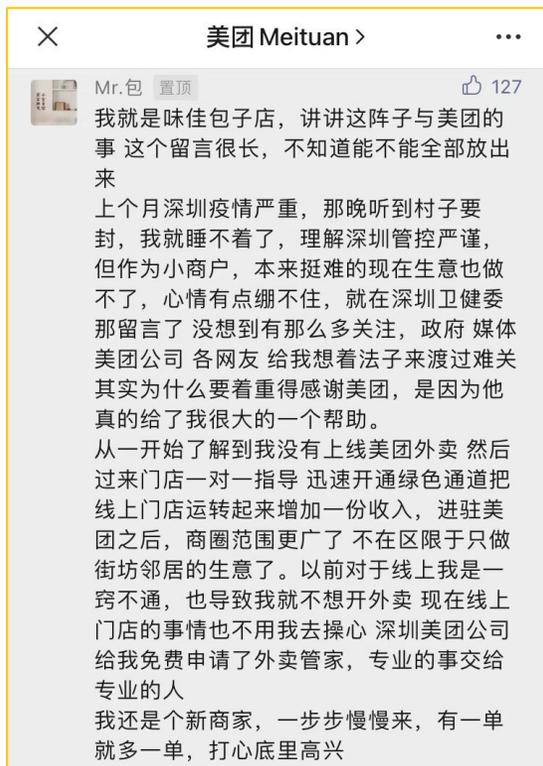
双主场背景下，餐饮行业的爆品化特征更加明显。美团外卖数据显示，线上高速增长餐饮品类多是单品爆品，这和供需两方面的特征有关：一方面用户点外卖时直接搜索具体品类，更容易选择单品爆品；另一方面商家面对线上消费选择更多元，消费决策更感性、决策更快速的特点，靠个性突出的单品爆品更容易吸引用户。

在此趋势下，线上平台也需要新的形式来充分释放产品的表现力，突破店铺维度运营思路。美团外卖于2023年推出全新的爆品营销工具“神枪手”，通过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，帮助用户解决“不知道该吃什么好”的世纪难题。

餐饮数字化：一家包子店的故事

数字化帮助很多餐饮老板度过了创业以来的至暗时刻

深圳南山“味佳包子店”老板公众号留言



2022年3月，深圳疫情反复，南山茶光村包子店老板赖林远听说村里“只进不出”的消息后，在深圳卫健委公号下的崩溃留言，击中了无数人。当时政府、企业各方驰援，南山区迅速提供了助企纾困扶持金，美团外卖也迅速为其开通绿色通道，赠送免费的“外卖管家”服务，一对一指导他线上开店。

一个月后，他在美团微信公众号下发了一段留言，感谢政府、美团、网友的帮助，外卖帮他拓展了生意圈，有了更多订单，日子一点一点好起来。他是商户也做过骑手，一直在大城市努力打拼，相信天道酬勤。

“绝处逢生”后，包子店又热腾腾地开了起来。2023年，我们对这家店进行了回访，现在它已经不再是菜市场的一个小档口——老板在龙岗闹市区盘下了一家店，从原来夫妻两个人干，到现在又雇了两个店员，每天流水在四千元左右。

餐饮数字化：数字化助力小门店做大生意

餐饮小店面积小、员工数量少，运营成本低，本身灵活轻快易存活，提供的产品和服务性价比更高

新店型：从单一到组合



Tims Go 门店



东来顺街坊铺



紫光园档口



眉州东坡社区店

美团联合中国连锁经营协会发布的《2022年中国餐饮加盟行业白皮书》显示，单店投资额在10万~20万的小型店类型较2021年同比上涨47.6%，增速最为显著。

一方面，餐饮小店面积小、员工数量少、运营成本低、所提供的产品和服务性价比较高，灵活轻快易存活；另一方面，数字化助力餐饮经营线上主场，线上线下双主场赋能小店打开空间和时间限制，辐射更大范围的客群，做更大体量的生意，滋养社区店、档口店等多种小店活得好。随着刚性消费增加，社区店、档口店以及其他小店型餐饮门店更受关注。

此外，在新消费结构的影响下，“小吃小喝”的门店模型从单一店型转变为“1大+N小”的组合式新店型。以Tims为例，在中国主要部署了三种不同的店型，如Tims Go（店中店）、Tims Express（小店型灵枫店），同时在探索更多门店样式，覆盖超市和加油站等更多咖啡场景。

餐饮数字化：线上经营帮助餐企沉淀“品牌资产”价值

“BETTER”以人为中心的外卖经营模型，刻画消费者和品牌关系，实现消费者资产可量化、可管理、可应用、可扩容

一个人 与品牌由远到近旅程



餐饮企业的经营至少创造了三种价值：功能价值、情绪价值、品牌资产价值。功能价值是餐饮产品本身提供的口感、饱腹等物理性的功能价值；情绪价值是餐饮出品的颜值、餐厅的环境氛围、服务互动等带给消费者的精神愉悦价值；品牌资产价值，则是餐饮品牌通过经营、用户互动、口碑传播等消费者关系管理，积累沉淀的消费者资产，未来给品牌创造的业绩价值。

BETTER 以人为中心的外卖经营模型



过去，一家餐饮企业核心关注的是线下有形资产，无形的消费者资产存在管理难、量化难、使用难问题，无法发挥其价值。美团平台帮助餐饮品牌实现消费者资产的数字化，以“BETTER分值”刻画品牌和消费者关系深浅程度，实现消费者资产可管理、可量化、可应用、可扩容。品牌在线上主场的经营逐步转向消费者的精细化运营，驱动品牌长期可持续的业绩增长。

02

餐饮品类发展



汉堡茶饮
性价比扩张



暖食咖啡
校园战再启



火锅外卖
线上快餐化



家常地方菜
打破连锁瓶颈

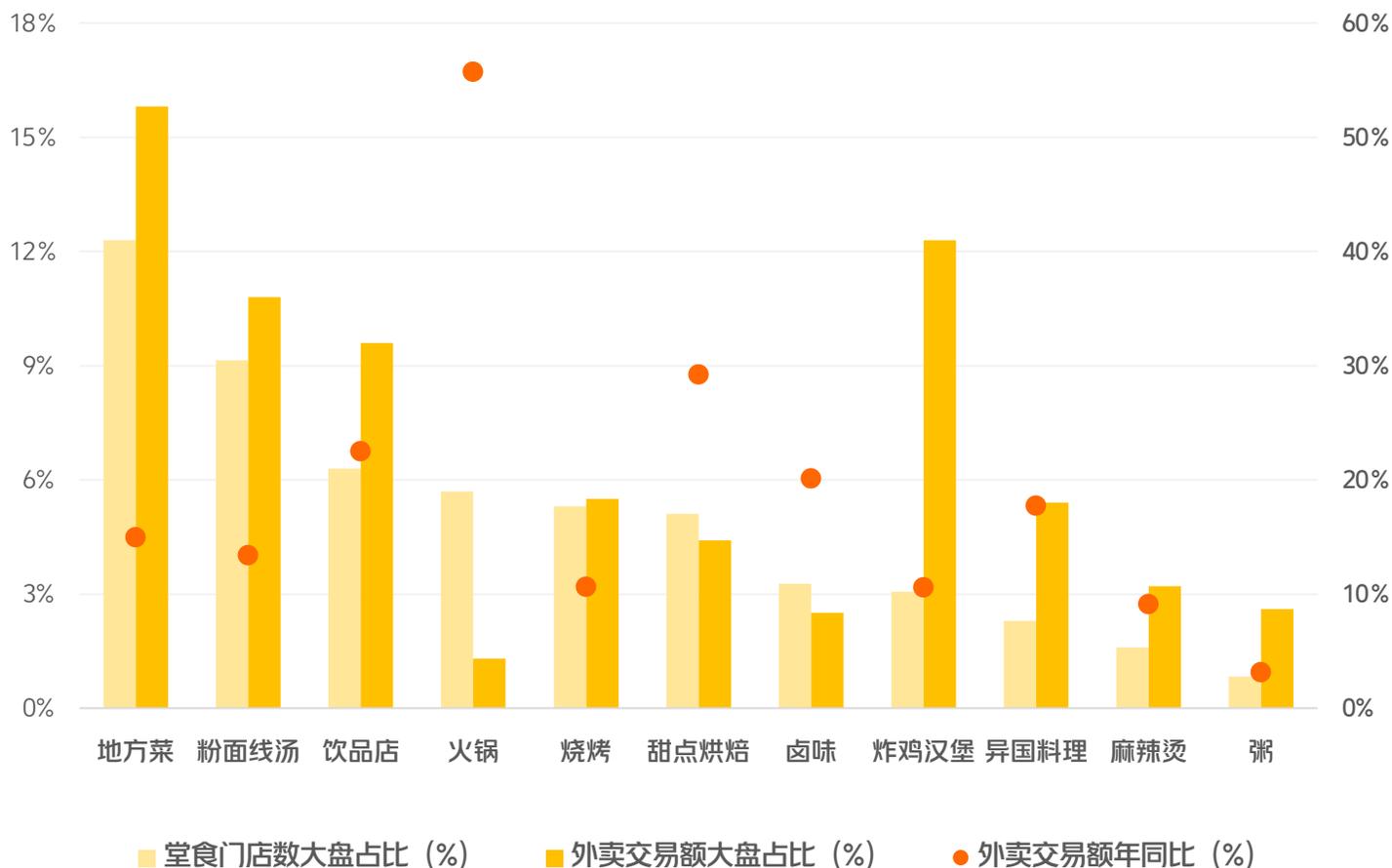


中式快餐
现炒与效率

品类发展：典型堂食品类打开线上增量空间

2022年各典型餐饮品类当中，汉堡饮品等天然符合双主场特征的表现优异；地方菜线上化趋势明显加强，火锅品类线上化发展空间巨大

2022年美团收录餐饮门店堂食门店数占比与外卖交易额占比及增幅情况



2022年典型餐饮品类当中，天然符合双主场特征的品类表现优异，其中西式快餐的代表品类炸鸡汉堡，市场规模大，成熟度高，以3%左右的门店数，占据超12%的外卖交易额。

地方菜的双主场增长特征趋势渐显，2022年外卖交易额增速超过麻辣烫、烧烤等品类，这和地方菜为适配线上主场，纷纷打磨爆品菜、推出小份菜，降低顾客消费门槛、提升消费频次不无关系。

和地方菜相比，火锅品类线上外卖交易额占比远远落后于堂食门店数占比，但交易额增速超50%，品类线上化发展空间巨大。卤味、甜点烘焙等小吃门店产品虽然适配线上场景，但其自提的属性较重，外卖交易额占比略低于堂食门店数占比，但线上增速仍保持较高水平。

汉堡：中式汉堡激发品类活力

2022年，汉堡品类交易用户数超2.2亿，在美团外卖餐饮品类中交易额排名第一；强手林立下中式汉堡快速增长，获得下沉市场年轻用户青睐

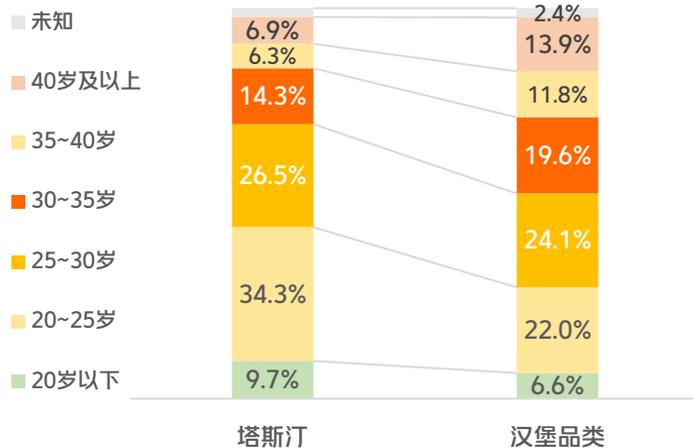
汉堡品类具有鲜明的双主场特征，线上表现一直十分亮眼。

上世纪九十年代西式快餐巨头进入中国市场，历经30多年时间，汉堡早已完成基础市场教育，而品类赛道体量巨大，意味着差异化、本土化的细分机会。

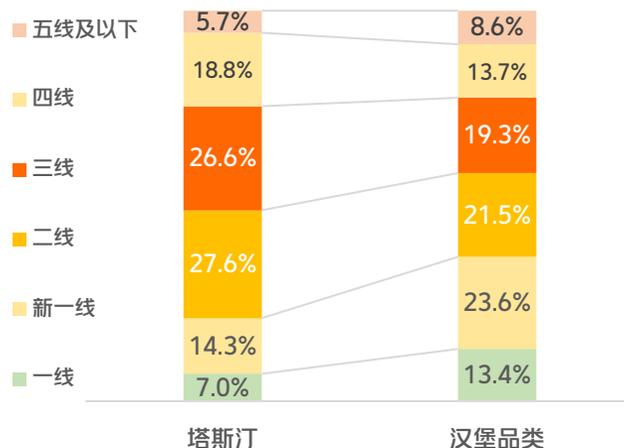
在此背景下，中式汉堡细分赛道近年来持续升温，截至2023年1月，头部品牌塔斯汀中国汉堡全国门店数已经超过3000家。美团外卖数据显示，与汉堡品类大盘客群相比，塔斯汀的消费者更加年轻化，25岁以下人群（44%）超过大盘15%，且下沉市场特征明显，三线及以下城市订单占比一半以上（51.1%）。塔斯汀的快速扩张得益于以丰富的特色口味、较高的性价比抓住了年轻人群、下沉市场更为广阔的市场机会。

中式汉堡在门店模型、运营体系等方面都在借鉴西式快餐经过多年验证的成熟商业模式。如西贝近期推出的贾国龙空气馍，在产品结构上对标西式汉堡“手拿走食、高效快餐”的属性，基于能抓着吃、有大块肉、价格便宜、口味好等几个刚性原则，不断创新更符合中国胃的产品。

塔斯汀品牌vs汉堡品类 外卖交易用户年龄段分布



塔斯汀品牌vs汉堡品类 外卖订单量城市线分布



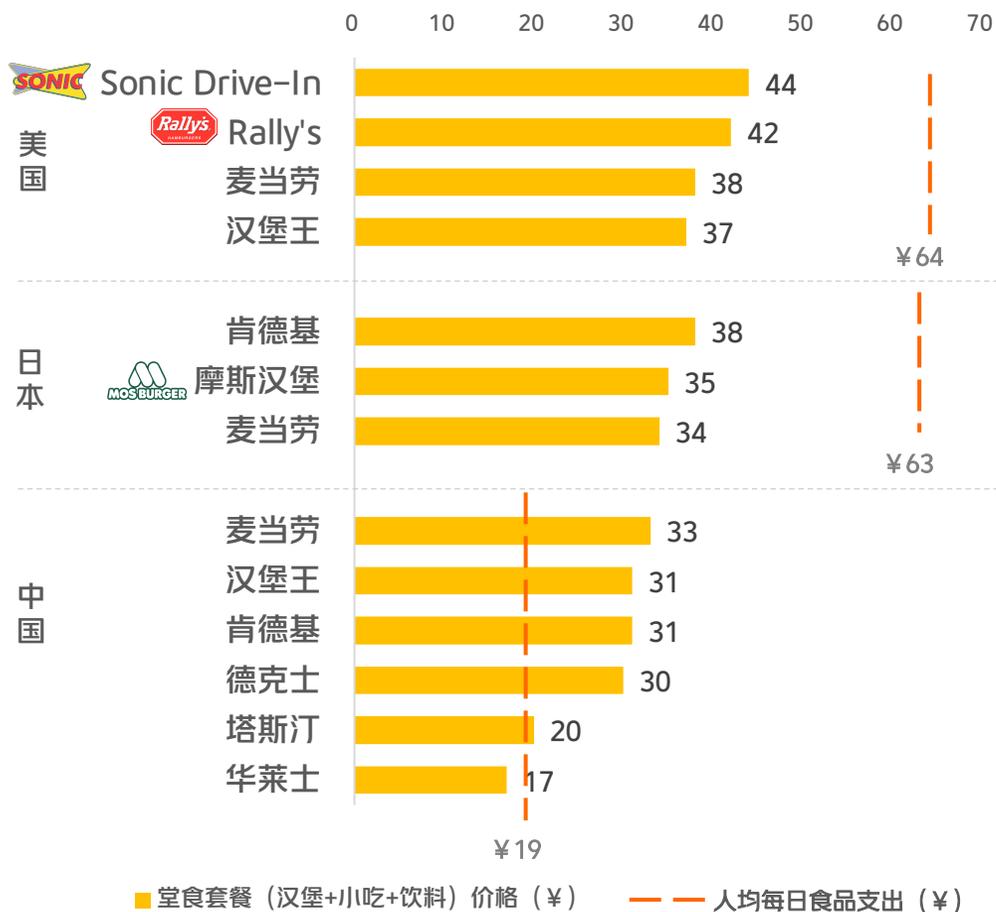
注：统计周期为2022年12月

数据来源：美团外卖

汉堡：性价比是永恒的主旋律

汉堡在美国和日本市场都是平价快餐的代表，参考品类市场逻辑，切入极致快餐赛道，汉堡性价比品牌未来市场空间广大

美日中汉堡品类代表品牌套餐价格与人均食品支出分布比较



中式汉堡热度升温，是短期的流行效应，还是打开了新的增长空间？对比汉堡在海外市场的定位特征，可以看出汉堡品类在中国仍有很大可能性。

我们以一个人1天在食品上的支出为锚点，对比汉堡品类在美国、日本的价格体系，可以发现头部品牌的汉堡套餐价格，均显著低于每日人均食品支出。

我国目前的人均每日食品支出不到20元，是美日的1/3，但头部品牌的汉堡套餐价格均在30元价格带，远高于该锚点。相应的两个本土品牌（塔斯汀20元、华莱士17元）的汉堡套餐价格和人均每日食品支出齐平。

汉堡品类在中国的发展起于肯德基、麦当劳，早期作为休闲餐厅，象征西方流行文化；如今，汉堡品类作为大众快餐，价格略高。参考汉堡品类已验证过的市场逻辑，如切入极致快餐赛道，未来中国市场上的性价比汉堡品牌还有极为广大的市场空间。东亚社会无论是日本（摩斯汉堡）还是韩国（乐天利）均有本土发展起来的汉堡快餐巨头，中国市场的汉堡本土品牌巨头或将出现。

注：

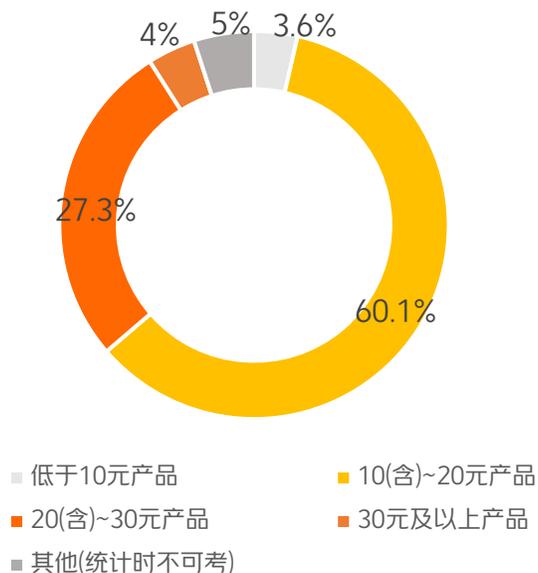
- 套餐价格：选取品牌所在国到店堂食基础鸡腿煲三件套套餐标价，并换算为人民币计价。
- 人均食品支出：据中国国家统计局、美国劳工统计局、日本总务省2021年相关数据计算。

茶饮：通过持续上新和性价比取胜

新茶饮品牌牵手告别30+元时代，20元以下新品占比超过60%；加量不加价的吨吨桶2022年夏天快速出圈，是性价比的最好体现

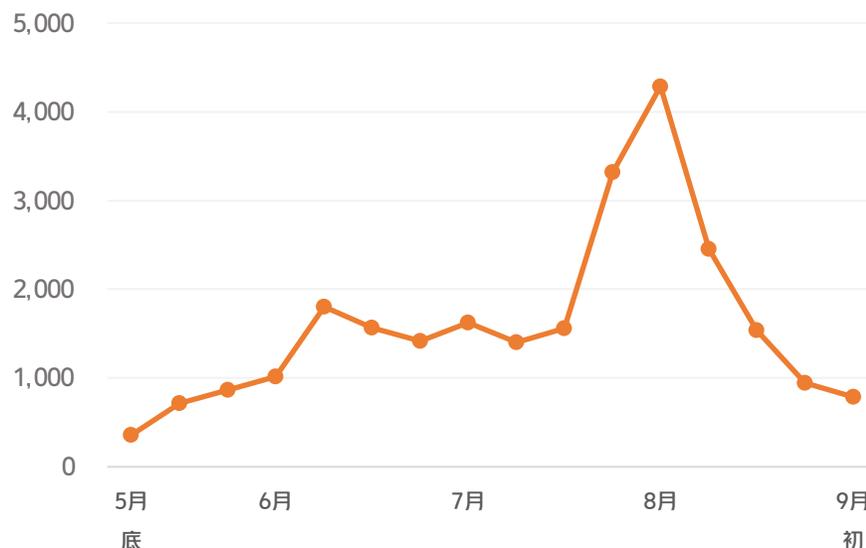
咖门数据显示，2022年抽样统计的27个茶饮品牌的千余款新品中，20元以下产品超过900款（63.7%）且主要集中在16元；30元以上仅占4%，且多为原材料价格较高或制作工艺复杂，出品耗时的产品。

2022年典型茶饮品牌
新产品定价区间分布



数据来源：咖门（茶饮品牌样本量=27 上新样本量=1,434）

2022年茶饮旺季
吨吨桶消费者搜索指数



数据来源：美团

不只是汉堡，更加重视性价比成为小吃小喝赛道全品类的特征。2022年初喜茶降价，宣布标准茶饮菜单上将不再有30元以上的饮品。喜茶之后，奈雪的茶、乐乐茶等茶饮头部品牌也宣布降价。

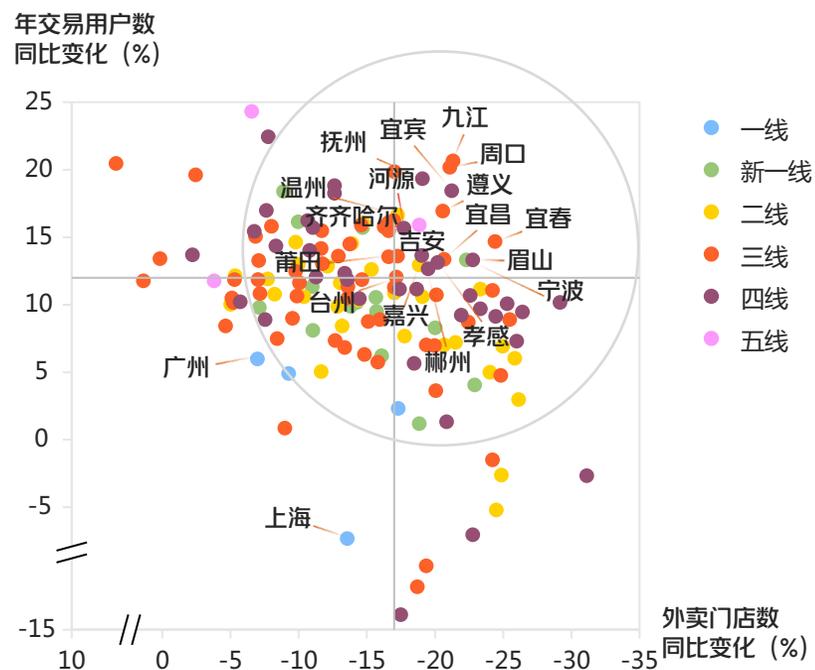
另一方面，性价比不单纯是低价，“加量不加价”“提质不提价”也是高性价比的表现。吨吨桶于2022年夏风靡一时，美团搜索指数大涨。吨吨桶大容量杯身给消费者提供了更多的“满足感”和“获得感”。

美团数据显示，2022年美团外卖吨吨桶销量超过400万桶，其中6~8月销量占全年销量的一半，这款爆品完美反映出茶饮上新的两大特点——性价比越来越看重，火爆持续周期越来越短。

茶饮：下沉市场加速洗牌，机遇挑战并存

2022年茶饮市场竞争激烈，从需求和供给对比来看，众多三四线城市用户规模快速扩张而门店数量规模下降幅度大，充满变数与希望

2022年美团外卖茶饮品类各城市
年交易用户数增速与外卖门店数增速四象限分布



吃是肉体，喝是灵魂。2022年茶饮品类竞争烈度不减，在品类整体门店数规模下降的情况下，品类连锁化率持续提升至44%。茶饮赛道下，已有8家门店数在4000+至20000+的连锁品牌，从大宗原材料到小众产品，处处都有品牌厉兵秣马，试图抢占先机。

然而中国市场层级多、纵深广，茶饮品类在激烈角逐下仍有细分的扩张机会。从供给和需求增速对比来看，美团数据显示，新一线城市如宁波，二线城市如温州和嘉兴，三四线城市如莆田、九江、宜宾、台州等，茶饮品类交易用户规模增速较高，同时供给（门店）数量规模下降明显。总体来看，像这样的城市，以三四线城市居多。

随着连锁品牌纷纷进驻三四线城市，一方面携带较强的品牌声量拉高了用户规模，另一方面也加剧了当地的市场竞争，实力弱、规模小的品牌在竞争中面临淘汰闭店的风险。下沉市场充满变数，市场汰换速度加快，机遇和挑战并存。

注：

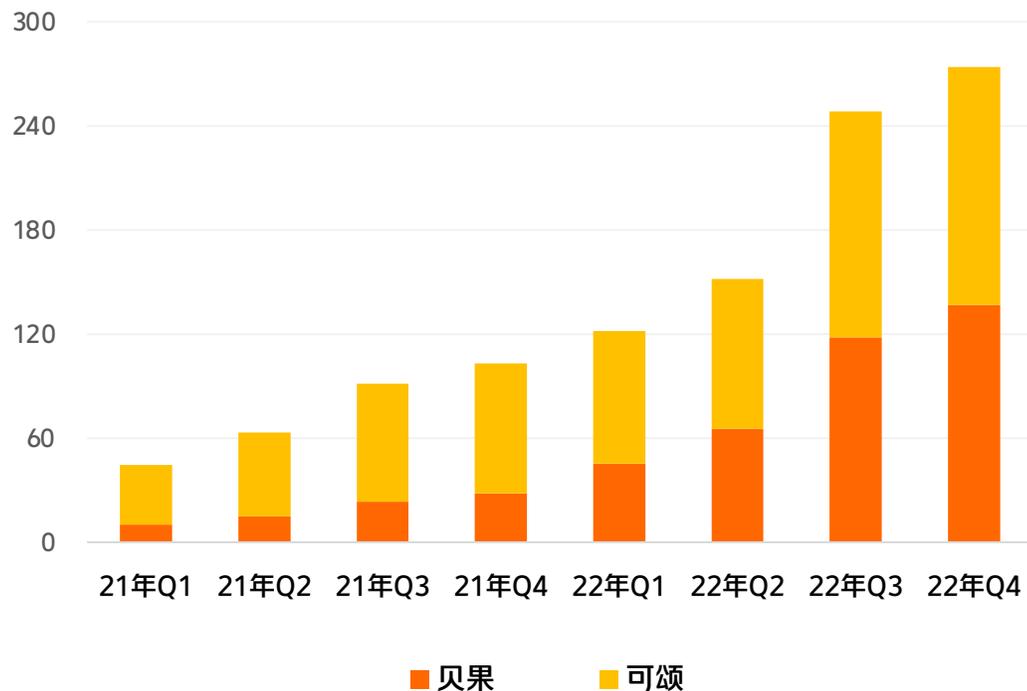
- 1.散点代表2022年茶饮品类年交易额排名TOP150的城市；
- 2.城市线根据第一财经《2022年城市商业魅力排行榜》划分；
- 3.象限划分逻辑：取对应维度40%分位数进行划分。

咖啡：贝果大放异彩，成为早餐场景暖食“新花旦”

2022年贝果在咖啡早餐场景异军突起，销售份数同比增长375%；贝果与可颂的销量比例由2021年初的1比3，提至2022年底的1比1

2022年，咖啡品类以105%的交易额增速在外卖各品类中名列前茅，咖啡的火热也带动了新产品组合、新消费风尚的出现。

2021~2022年美团外卖咖啡品类贝果与可颂面包销量增长情况



数据来源：美团外卖

近年来咖啡早餐场景崛起，2021年咖啡+可颂面包组合备受欢迎，2022年贝果在咖啡早餐场景异军突起，成为咖啡品类新的暖食“当家花旦”。美团外卖数据显示，2022年咖啡品类门店下，贝果销售份数同比增长375%。贝果与可颂的销量比例由2021年初的1比3至2022年底提升至1比1。

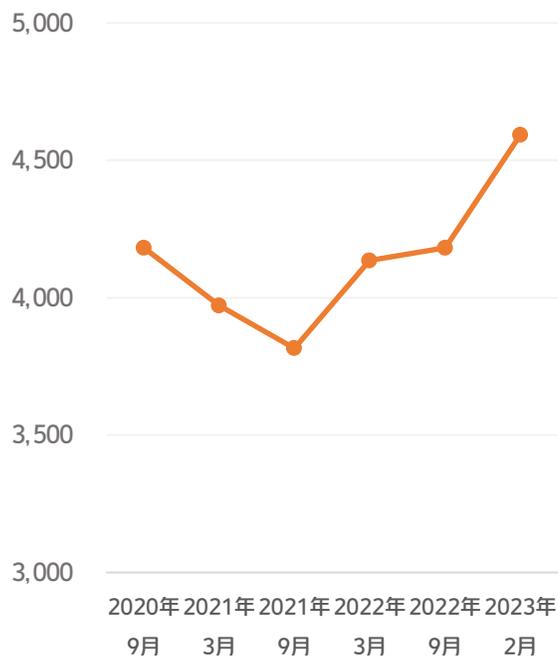
贝果一直以来都是全球流行的烘焙食品，其口感紧实有嚼劲、低糖低脂，是一款非常健康的面包；且贝果还具有面包胚一样的百搭优势，与奶酪是绝配，芝麻海盐、生菜和肉类等均可以混合起来放入贝果。贝果不腻耐吃、搭配性强的特点，是其能覆盖多场景的产品基因。

众多咖啡及茶饮品牌，都在自己的菜单中加入了贝果这一产品，如星巴克、皮爷咖啡、挪瓦咖啡、Manner、乐乐茶等。Tims咖啡更是通过门店全套后厨设备，在早餐时段提供现制新鲜贝果，目前Tims早餐营收占比已超50%。与此同时，墨茉点心局等品牌也在各地试水贝果专门店，从北上广深到二三线城市，都出现了只售卖贝果及贝果三明治的专门店，成为当地社交媒体上的新晋网红打卡点。

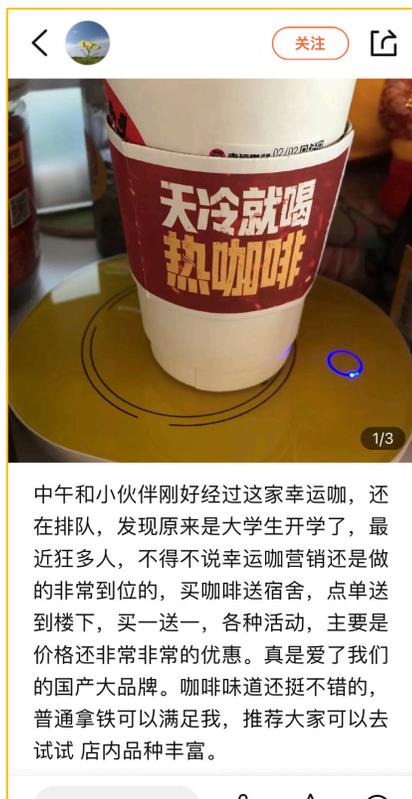
咖啡：品牌布局高校，校园战场再启

2022年，美团外卖咖啡品类年交易用户数同比增长91%，消费人群持续扩展；2022年下半年，品牌开始在校园发力，做好学生客群，也是做好未来生意

2020~2023年美团收录
典型校园咖啡门店数增长情况



校园咖啡门店典型用户评价



注：

校园咖啡门店，为美团收录所属校园商圈的咖啡门店。校园商圈含小学/初中/高中/大学、职教、高教园等关键词；不包含混合类商圈。

咖啡消费人群也在不断扩展，除职场白领，学生也是咖啡品牌极为重视的群体。美团数据显示，校园咖啡门店数量自21年暑期疫情后持续增加，2022年秋~2023年春开学季数量更是快速提升，超过4500家*。

以高校学生为例，长期面临巨大的考研、就业压力，每临考试咖啡成为学生党的“续命丸”。“有了咖啡馆，自习室、图书馆都不香了”。除对咖啡的功能性需求，学生党也需要一个更为包容的空间，可以看书学习也可以聊天交流，这些为校园提供了丰富的咖啡场景需求。

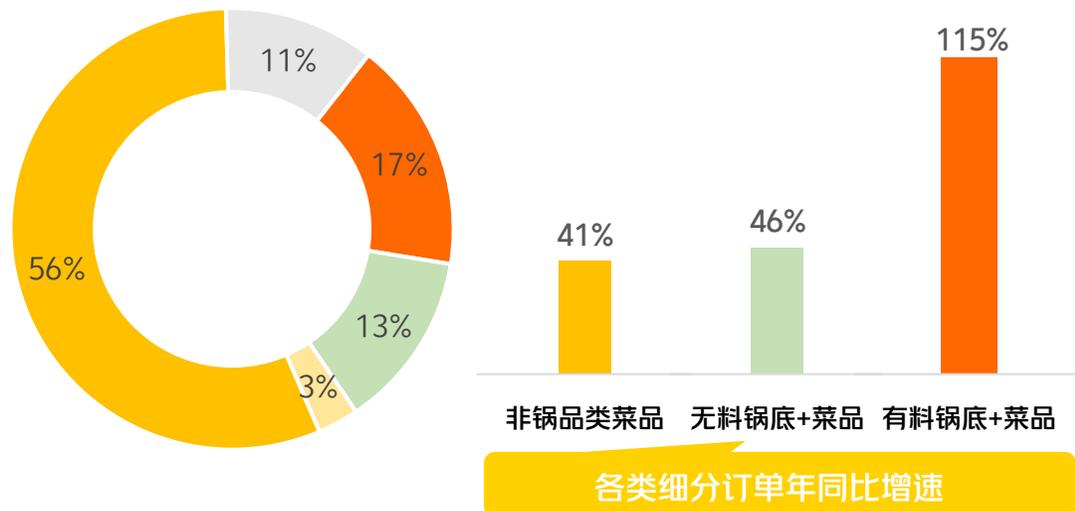
产品层面，学生普遍对新鲜事物接受度更高，新品通常在高校门店都有更优表现，上新频率较高的品牌会更受欢迎。此外，学生的结伴消费明显，以班级、宿舍为单元集体活动频率高，“一人圈粉，全班传播”很常见。

众多品牌迅速拓店，2022年底幸运咖已开设了约260家校园店，占门店总数的11.9%，并在官网强调高校市场在所布局中的首要地位。瑞幸校园店占总门店数比例也已达10%以上，主要分布于高校相对密集的一线和新线城市。

火锅外卖：有料锅增速高，快餐化扩规模

2022年美团外卖火锅品类交易额同比增速在40%以上，增长主要来自有料火锅的高速拉动，以及火锅品类广泛拓展快餐新场景

2022年火锅品类外卖订单类型分布及增速



- 有料锅底+菜品
- 无料锅底+菜品
- 非锅类高价菜品(金额 ≥ 50)
- 非锅类平价菜品 (金额 < 50)
- 其他未分类

2022年美团外卖火锅品类商家高销非锅类代表菜品 (部分)		
干炒牛河	牛肉粿条汤	红烧肉
牛肉炒饭	热卤耙鸡爪	酸菜鱼
腊味煲仔饭	麻辣小龙虾	炸鸡腿

火锅是典型的重堂食品类，但过去3年，不得不大力拓展线上主场以渡过难关，市场倒逼之下反而走出一条新路，且逐渐拓宽。2022年，火锅品类外卖增速显著，美团数据显示，火锅外卖交易额同比增速在40%以上，增长主要来自有料火锅拉动、以及新产品组合、新场景拓展。

从火锅外卖的订单类型可以看到有料火锅增长迅猛，细分订单占比17%，但增速高达115%；非锅品类的菜品占比最多（56%），以干炒牛河、煲仔饭为代表的主食搭配，以及麻小、酸菜鱼等爆品组合都是火锅品类提升线上订单的重要抓手。

火锅头部品牌的动作最有代表性。以海底捞为例，2022年海底捞外送业务营收同比增长105%，其中美团外卖同比提升138.1%。产品方面，海底捞从堂食产品中延伸出外卖单人/双人小份搭配，也推出了泡菜鸭、牛蛙等有料锅底套餐。

注：统计周期为2022年9月

数据来源：美团外卖

地方菜：靠“爆品菜”出圈，凭“家常化”扩张

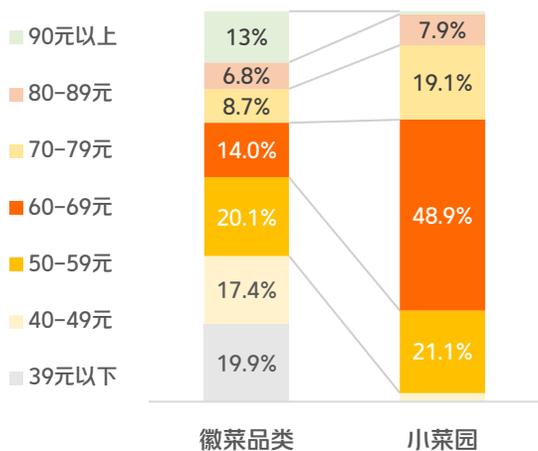
近两年，以“国民下饭小菜馆”定位扩张的地方菜品牌众多，主打品类中间价格带，凭借对性价比的本质理解深耕家常口味，赢得消费者喜爱

小菜园菜品分层清晰，既有臭鳃鱼这样典型的徽菜爆品作为招牌菜吸引尝鲜客流和菜系粉丝；又有小炒肉、蒜蓉虾、鸡丝凉面等多款国民级家常菜，以满足不同口味偏好的顾客，实现人群的高覆盖。

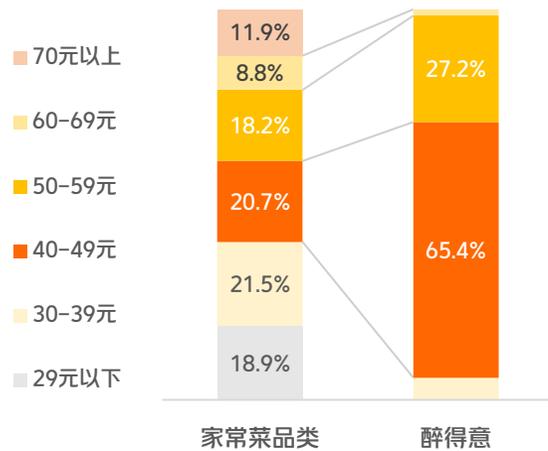
近年来，地方菜品牌能够打破区域限制快速扩展，得益于其菜品结构和价格带设置。

小菜园新徽菜在安徽、江苏、上海等地区上百个城市拥有超过400家直营门店。2022年在疫情反复影响下小菜园仍实现了近40亿元的收入规模。价格方面，小菜园整体定价低于一般地方菜品牌，具体到所在徽菜品类中来看，小菜园主打中间价格带，能够在人均60~70元区间，让消费者享受高品质的一餐，从而有效提升复购率。

小菜园vs徽菜品类 点评客单价分布区间



醉得意vs家常菜品类 点评客单价分布区间



醉得意最早定位于福建菜，近年来持续稳定扩张，至今有近300家门店。醉得意的较快发展，一定程度上得益于其家常菜战略，从闽菜到家常菜的定位，让醉得意的优势和更大基数的消费人群有了更广泛的接触面。醉得意的菜品价格带设置和小菜园类似，六成以上门店点评客单价在40~50元区间，处于家常菜中间价格带。

与菜系概念相比，消费者更在意的是“好吃不贵”，当品牌对于高性价比的本质理解到位，靠“爆品菜”出圈，凭“家常化”扩张，成为地方菜打破藩篱，寻求扩张的一条基本路径。

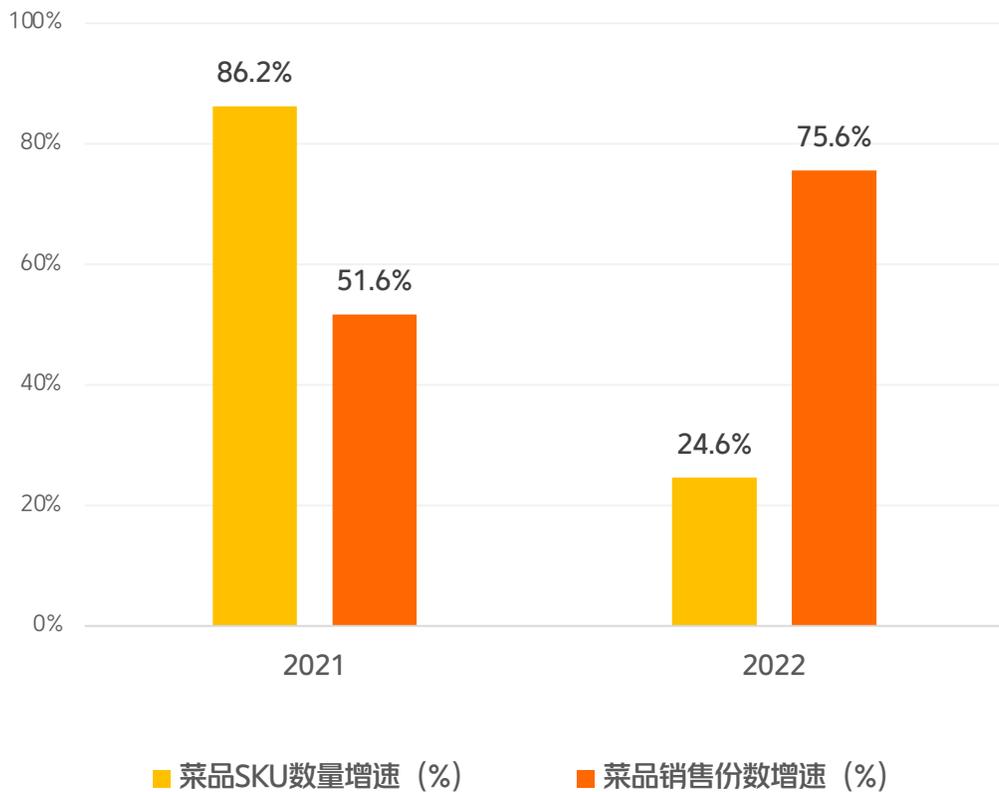
注：1.门店客单价通过点评用户评价内容统计生成，与门店实际客单价可能存在差异；

2.品类客单价通过门店抽样计算； 3.数据周期为2022年12月。

地方菜：炒鸡线上增速快，鲁菜爆品呼之欲出

鸡肉性价比高，消费基数大，供应链成熟稳定，区域化的中式鸡肉大单品，迎来细分发展新机遇

2021~2022年美团外卖沂蒙炒鸡菜品
SKU数量与销售份数增长情况



以沂蒙炒鸡为代表的传统鲁菜炒鸡，以土鸡旺火炒制而成，突出了鲁菜酱香的特点。炒鸡品类近两年呈现快速增长趋势，起步于河南的虎丫炒鸡快速发展至近200家门店。美团数据也显示，沂蒙炒鸡近两年线上增速明显，且2022年菜品销售份数增速（75.6%）显著快于菜品SKU数量的增速（24.6%），用户端需求旺盛。

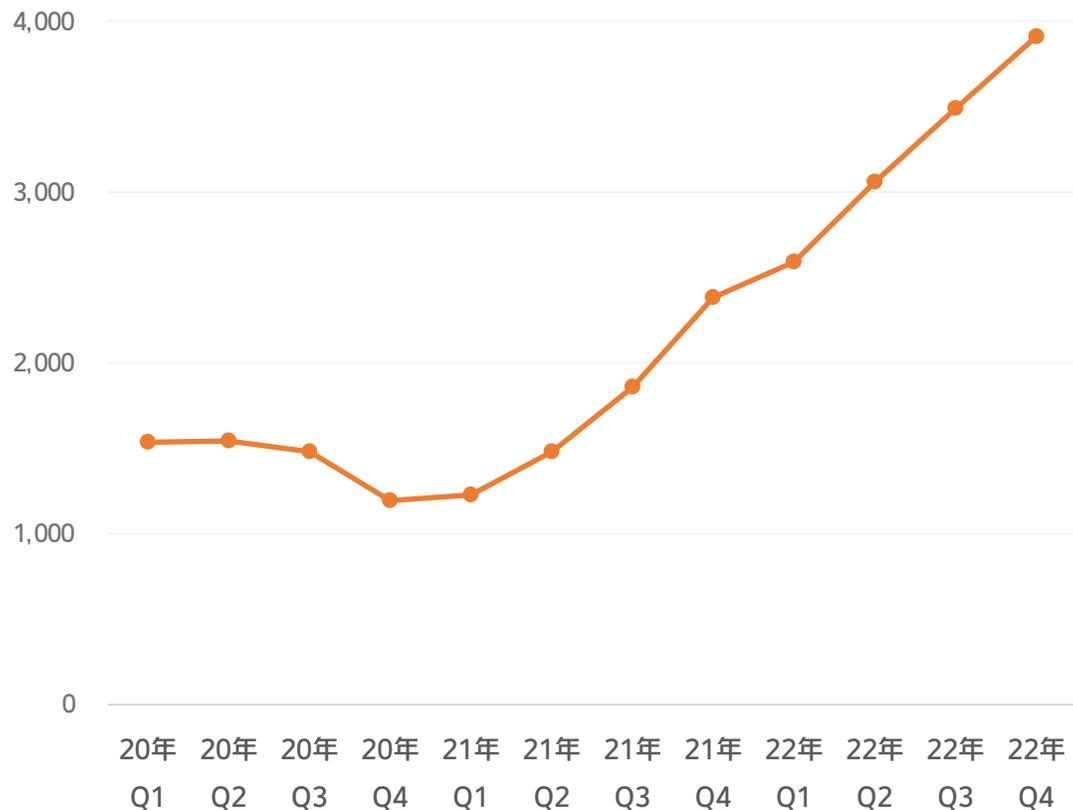
炒鸡发展较快的重要前提是，鸡肉性价比高、消费基数大、供应链成熟稳定。鸡肉美食赛道目前已有正新鸡排、华莱士两家万店品牌，黄焖鸡米饭遍布大街小巷，各地方的中式鸡类大单品近年来也在扩张，除了鲁菜炒鸡，广东的豉油鸡、猪肚鸡，海南的椰子鸡等也是热门赛道；美团外卖在2022年为数不多新增细分品类中，新疆大盘鸡榜上有名。美团数据显示，全国有7000家以上大盘鸡专门店，品类门店线上化率超过90%。

从发展路径上来说，沂蒙炒鸡借力近几年黄焖鸡、大盘鸡等高广谱度中式鸡肉单品积累出的消费认知，在客群中放大自己的地域特色优势，满足了消费者吃现炒、吃特色的需求。

盖浇饭：借力地方菜“价值感”快速扩张

“菜码”现炒的烟火口感，出餐的超快手速，让盖码饭受消费者青睐；美团数据显示，近两年主打盖码饭门店快速增长至近4000家

2020~2022年美团收录主打盖码饭
门店数量变化情况



注：盖码饭门店为美团收录餐饮门店中，名称含“盖码饭”字样的门店。

地方菜的快餐化创新带动了米饭快餐的产品升级，比如湘菜小炒肉的流行，带动了盖码饭的升温。

南有盖码饭，北有盖浇饭，都是把做好的菜码铺在米饭上的快餐形式，因其饭菜结合，价格实惠，是全国范围内流行的快餐形式。随着新中式快餐的蓬勃发展，主打盖码饭的品牌开始发挥地方菜属性强、现炒口感好的特点，更多强调“菜码”的价值感，升级了产品的出品体验和门店的整体形象，开启了品牌化扩张之路。

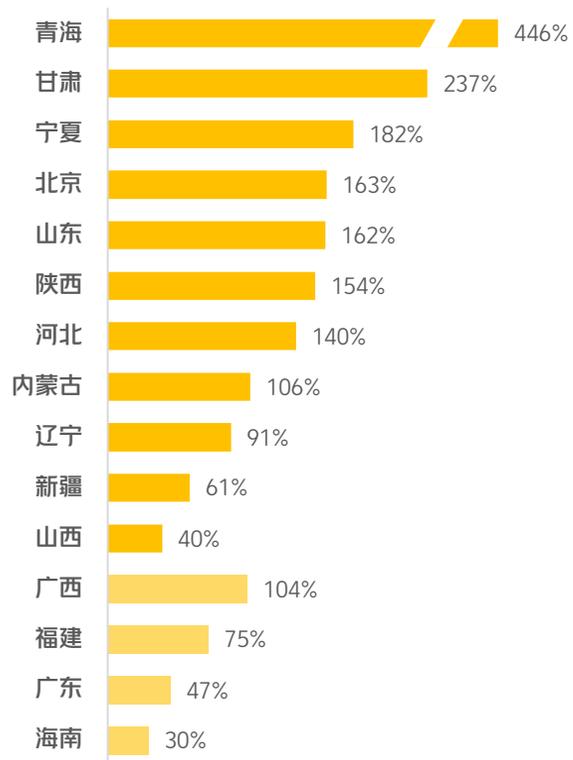
美团平台数据显示，近两年主打盖码饭的门店增速较快，目前全国有近4000家。出自湖南的盖码饭品牌霸碗，已开出200多家连锁门店，其辣椒炒肉、嫩姜鸭丝、柴火香干炒肉等多款产品均为现炒出餐。为提高效率，后厨使用机器人炒码，保证每道菜鲜香味美，营养均衡。

盖码饭现炒的烟火口感，出餐的超快手速，加上品牌化的加持，线上外卖也收获亮眼的成绩。

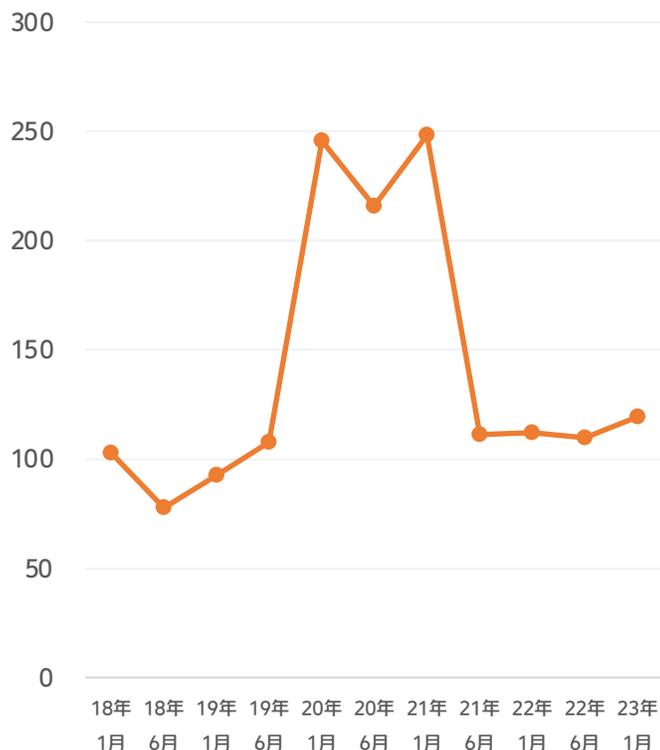
猪脚饭：增速连续两年高于其他饭类快餐，由东南向西北发展

2022美团外卖猪脚饭品类交易额增速超过80%，得益于近两年猪肉成本价较低，猪脚饭仍将持续快速扩张

2022年猪脚饭品类交易用户规模 南北方典型省份增速情况



2018~2023年中国生猪 市场（交易）价格指数



猪脚饭属于大众化口味，没有明显的地域依赖，无论南北方都有较高的接受度。美团外卖数据显示，2022年美团外卖猪脚饭品类交易额增速87.3%。从发展进程上来看，猪脚饭呈现从南方向北扩张的趋势，其中北京、山东、陕西、甘肃等区域交易额增速在150%以上。

猪脚饭的快速扩张，还和近两年猪肉成本价格较低相关。生猪价格自2021年初的36.4元/公斤到2022年3月触及11.7元/公斤低点，预计本轮猪周期还有一段时间，才能走到上涨区间。

考虑到猪肉成本较低，出餐效率较高等利好因素，猪脚饭预计仍将继续大幅扩张。但随着下一轮猪周期的到来，必将对企业的经营效率提出挑战，练好内功，品牌化、标准化发展仍是长期课题。

数据来源：美团外卖

数据来源：国家生猪市场

03

餐饮用户洞察



宅经济不可逆
到家市场蓬勃发展



生活追求更健康
饮食讲究新鲜养生

“宅经济”不可逆，到家市场蓬勃发展

市场有两个主体，一个是生产者，一个是消费者。当两者隔离时，“宅经济”就会兴起。疫情期间，在人、货、场被迫隔离的背景下，“宅经济”成为拉动经济增长的重要引擎。“宅+云买菜、云购物”“宅+云教育、云办公”“宅+云就医、云旅游”“宅+云签约、云招聘”等纷至沓来，呈现一派万物皆可云的景象。

一部手机，通过“宅+”模式，便将分散的人、事、物、流程重新联系起来，服务了人们“宅在家”“宅在社区”“宅在本地”等一系列“宅需求”，释放了“宅消费”，形成了“宅经济”。



值得注意的是，“宅经济”并非只是特殊时期的产物，而是属于数字经济串联万物的重要组成部分，是“互联网+”发展的新业态。只是在疫情作用下，“宅经济”生态链的深度与广度得到了更大程度的普及。新冠“乙类乙管”后，“宅经济”开始朝着深层次演变，与消费需求、工作需求、娱乐需求和更深层次的个性化需求紧密结合。

居家、自主、便利、健康、悦己已成为时代需求，可以预见，“宅经济”将会改变人们的工作生活方式，深刻塑造未来的消费形态，进一步推动到家市场蓬勃发展。



“宅经济”不可逆，已深度嵌入我们的生活方式

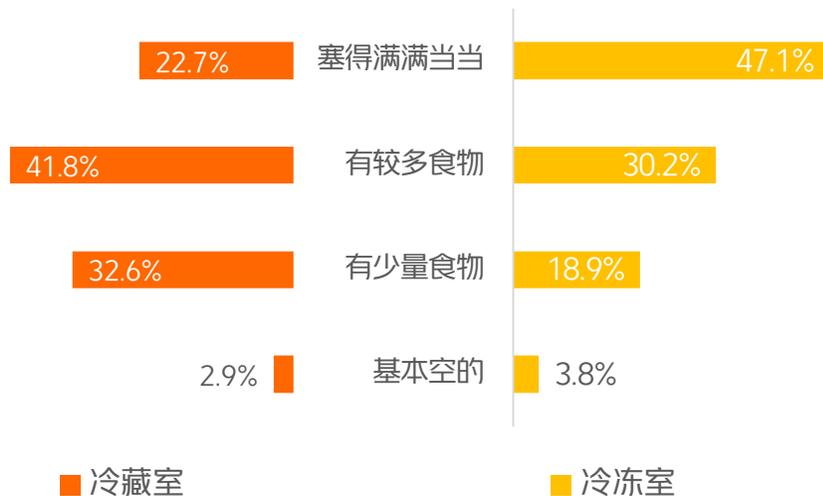
年轻群体更加追求方便快捷，超1/4受访者家中购置1台以上冰箱，主要用于囤更多食物，冷冻食品囤货量高于冷鲜食品

2022年轻人冰箱内储藏的TOP品类



年轻群体对方便快捷的追求普遍高于父母辈。后浪研究所发布的《2022年轻人冰箱报告》显示，数千名年轻受访者中，超1/4的人家里有1台以上冰箱，多购置的冰箱主要用于囤更多食物（占比 61.5%）和冰镇酒水饮料（占比18.1%）。

2022年轻人冰箱内空间使用情况



在冰箱具体空间使用上，47.1%的年轻人表示，冷冻室被塞得满满当当。这一方面受疫情期间囤货心理需求的影响，另一方面也展示出长效期速冻食品及预制菜的巨大市场空间。

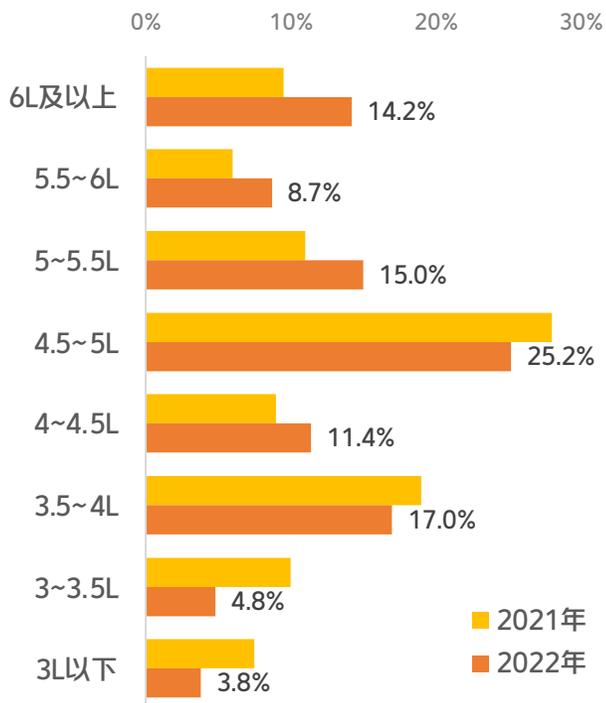
与此对应的，超七成的冷藏空间，即使在疫情期仍处于不饱和状态。对于年轻人而言，新鲜食品的烹饪门槛还是太高，费时费力。即便宅在家中，年轻人还是要吃得方便快捷。

数据来源：36氪后浪研究所

“宅经济”的基础是基建：家庭厨房现代化提速

2022年美团平台上空气炸锅相关搜索量在300万以上，同比2021年增长375%；大容量空气炸锅销量涨势明显，已由流行走入日常

2022年线上空气炸锅销量分容积变化情况



数据来源：奥维云网

“宅经济”的基础是家庭基建，与经济发展类似，背后需要大规模的产业协同，需要实现家庭厨房的现代化与智能化建设。

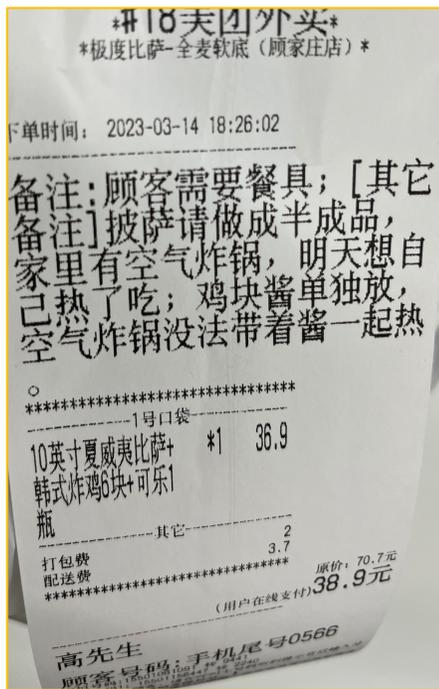
疫情以来，尽管家电市场受到明显冲击，但空气炸锅、养生壶、破壁机、涮烤一体机等新兴小家电，年销量始终维持在2亿台以上。其中，空气炸锅近两年热度颇高，奥维云网监测数据显示，2022年空气炸锅零售额60.4亿元，同比提升46.9%；美团平台上空气炸锅相关搜索量在300万以上，同比增长375%。具体来看，5L以上大容量空气炸锅涨势尤为明显，也说明空气炸锅消费的一人食尝鲜阶段已过，家庭厨房开始越来越认可这款产品，空气炸锅已由流行走入日常。

预制菜等“宅经济”背景下热门新物种，想要继续获得更大规模的发展，前提是有众多与之相匹配的厨房硬件，帮助消费者在满足口味与丰富性的同时，维持厨房干净卫生、提供便利便捷。2022年以来，多家知名家电企业加入预制菜相关装备制造的研发，格兰仕发布了行业首创预制菜微波炉，老板发布了智能炒菜锅等数字厨电，更多体积小、多功能、更智能、方便清洗的设备陆续推出。数据显示，户均厨房小家电保有量美国为31.5件，中国目前仅有9.5件，仍有很大上升空间。

“宅经济”的基础是基建：预制菜与厨电“双向奔赴”

家庭厨房设备变化带动餐饮食品新样态，多家食品及餐饮企业推出微波系列、空气炸锅系列预制菜

美团平台消费者使用空气炸锅提升菜品口感



万能的团长，疫情期间，也能吃到久违的烤鸭哇。送货很快，基本上两三天就到了。空气炸锅220度15分钟，虽然没店里吃的皮那么脆，但是真的很满足

家庭厨房设备的变化，同步带动餐饮食品新样态的产生，从早期只有蒸煮类产品（饺子/粽子等），到微波炉的普及催生了微波食品，烤箱出现推动了烘焙类产品，电饼铛的普及加速了以手抓饼为代表的饼类迅速成长。今天，空气炸锅等小型化智能厨电的普及，也正在带来新的产品需求。

看准空气炸锅普及背后的机会，多家食品企业推出空气炸锅系列预制菜。2022年9月，速冻食品巨头品牌三全推出焦炸丸子、小酥肉、烤肠、虾滑、春卷等空气炸锅系列新品。

餐饮企业的到家服务也开始结合空气炸锅场景，优化产品和包装形态。以烤鸭为例，大董的烤鸭外卖十分受欢迎，经过空气炸锅复热后，产品还原度接近堂食。另外，在厨房小家电的加持下，消费者在外卖平台上的消费习惯也发生了一定改变。在美团外卖订单备注上，空气炸锅出镜频次增加，消费者会更加灵活地对餐品进行复热复炸等处理，既满足了口感还原的诉求，无形中也拓宽了就餐场景，为相关品类提供了更广阔的市场想象空间。

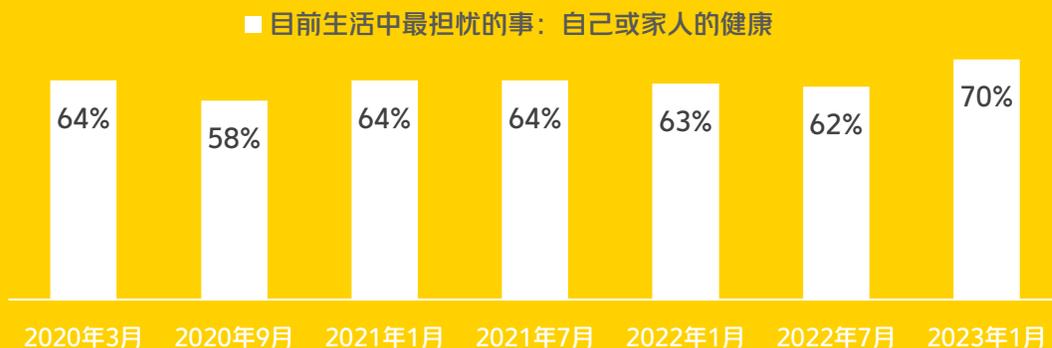
一口空气炸锅联动供需两端，正在碰撞出更多的可能性。

3年疫情普及全民健康教育，人们在口味上追求更健康

持续3年的疫情完成了一次全民健康教育的普及，改变了人们的生活方式，提升了人们对健康特别是对自身免疫力的关注。

英敏特的消费者月度追踪调研数据显示，70%的受访者称2022年底生活中最担心的事情是“自己或家人的健康”，比半年前的62%有显著上升，达到了自疫情发生以来的最高点。

人们对“安全、健康”的关注，正在改变整个社会的消费格局。美团平台上，“品质”“锅气”“新鲜”“现炒”“低盐”“滋补”等代表健康的词频显著上升。



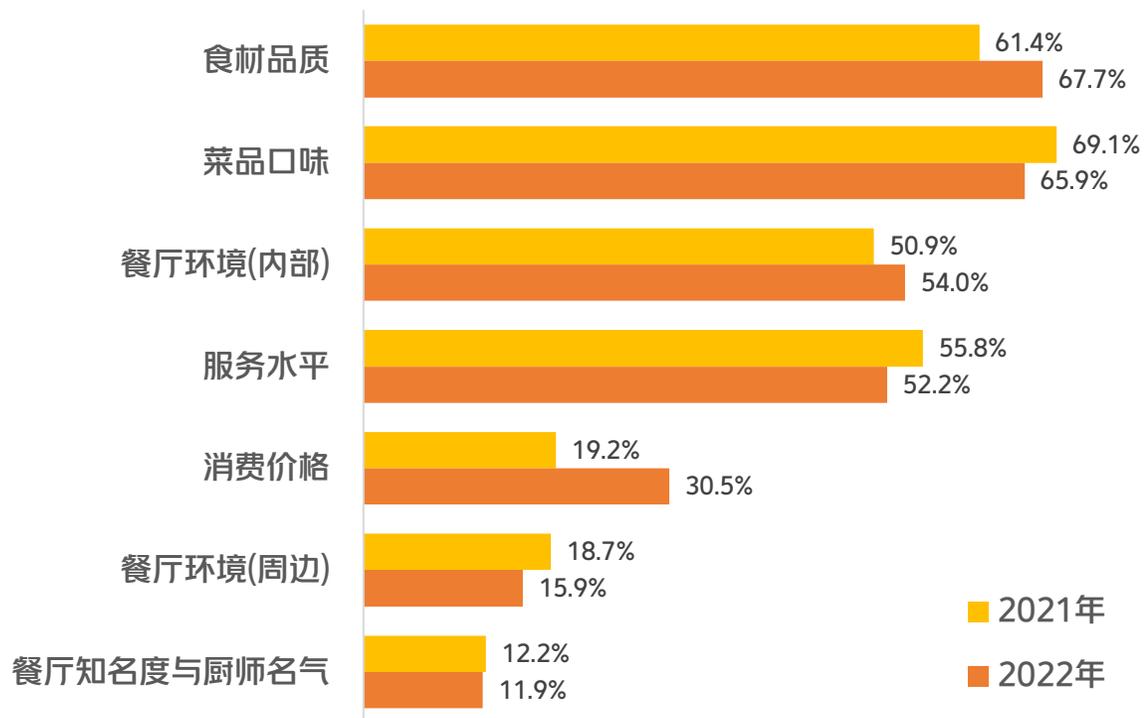
数据来源：英敏特

消费决策偏好：2022消费者就餐更加看重品质与新鲜

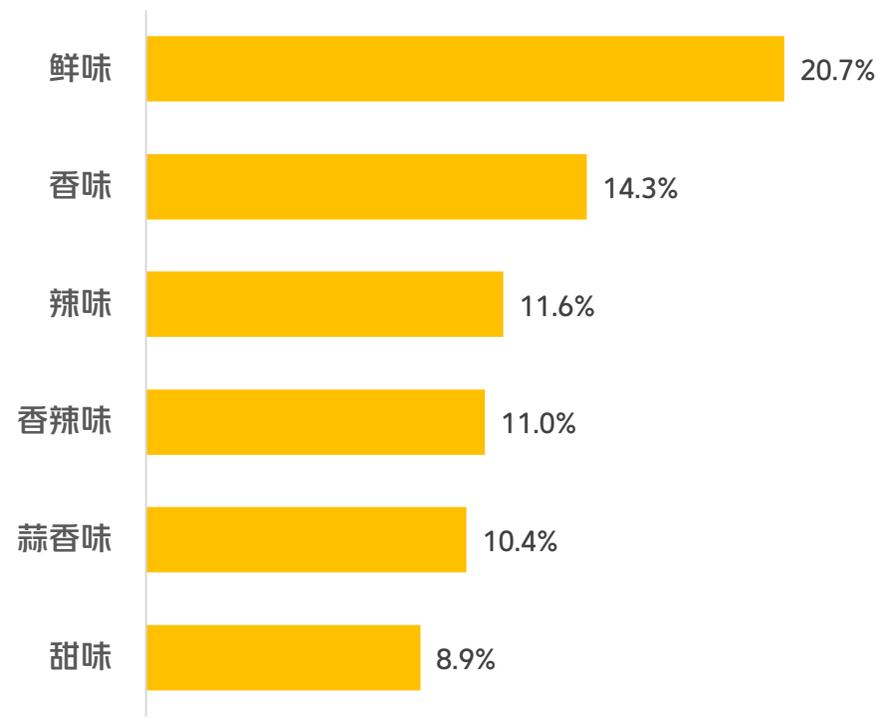
高客单价精致餐饮的消费者，更看重食材品质，口味上追求鲜，价格考虑要素显著提升

美团用户问卷调研显示，2022年美团精致餐饮的消费者更加看重食材品质（67.7%），该要素超过菜品口味成为消费者首要考虑的因素。此外，精致餐饮消费者对价格（30.5%）考虑要素显著提升，消费更加理性、务实。在具体菜品口味偏好方面，鲜味排名第一（20.7%），和消费者对食材品质的高偏好度相吻合。

2022年美团精致餐饮消费者
餐厅消费要素偏好分布



2022年美团精致餐饮消费者
TOP口味偏好分布



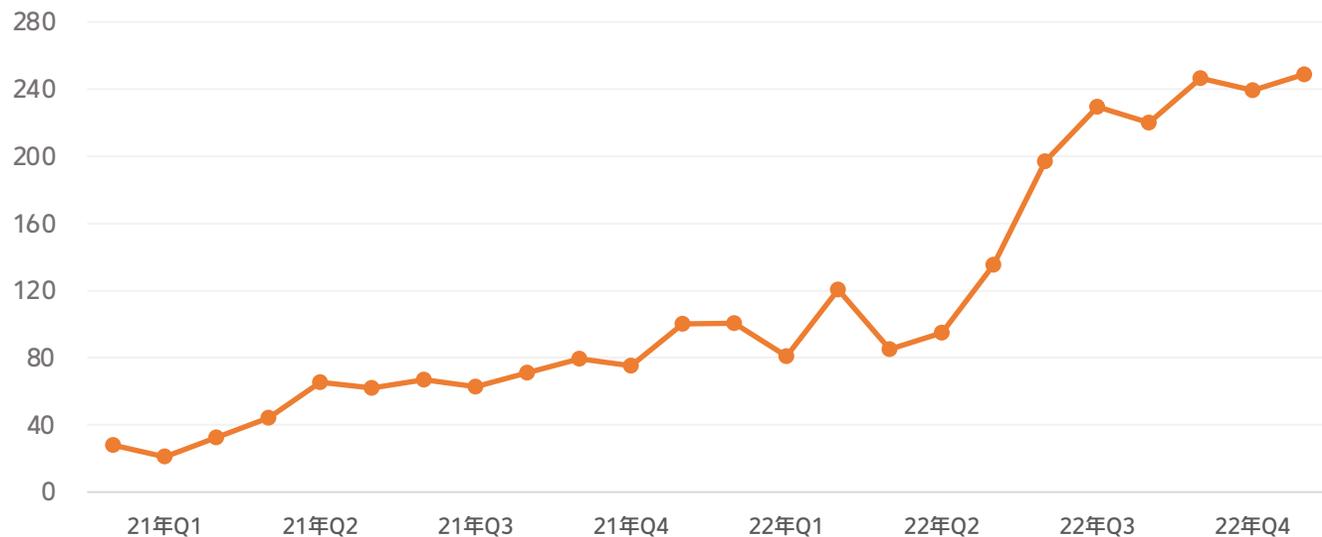
注：精致餐饮为当地平均客单价3倍以上，口味/环境/服务评分均较高的餐饮门店。

锅气：人间烟火气的最好体现

2022年下半年“锅气”关键词搜索指数显著增加；截至2022年底，美团收录门店中有超过300家门店名称自带“锅气”

人间烟火气，最抚凡人心。粤语中一直有“镬气”的说法，镬正是锅的古称。今天我们理解的锅气是一种化学反应，油脂、酱汁、食物的水分，在锅具中经高温蒸发出气体，最终由食材吸收附带而来。消费者对锅气的渴望，体现在过去一年中美团平台“锅气”“现炒”等关键词搜索指数显著增长。商家也顺应消费趋势，在菜品名乃至门店名称中强化“锅气”标签。截至2022年底，美团收录门店中有超过300家门店名称自带“锅气”，其中既有排骨饭、热卤店等市井单店，也有超过百家门店的连锁品牌。

2021~2022年美团“锅气”关键词搜索指数



数据来源：美团外卖

美团·新餐饮研究院

主打锅气的餐饮门店

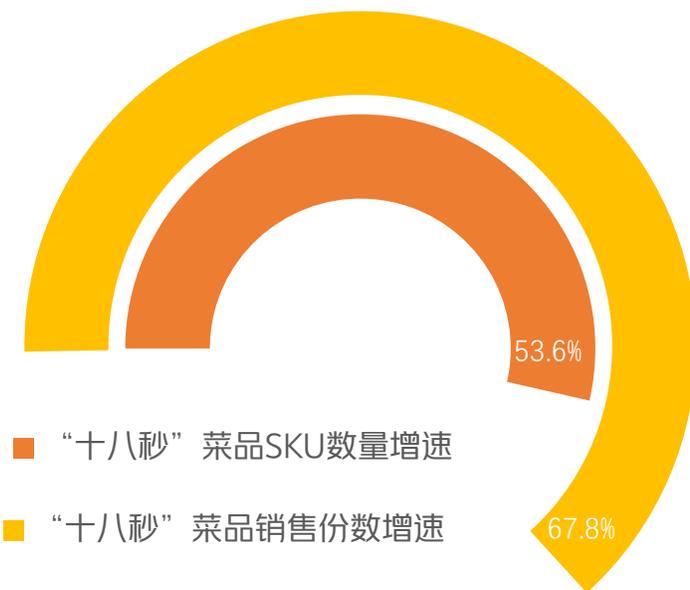


“十八秒”爆发：平衡高效和体验，快速现炒菜肴增速明显

以十八秒小炒黄牛肉等为代表的中式现炒菜品，为餐饮消费带来更多烟火气息，2022年美团外卖相关菜品销量同比增长67.8%

大火爆炒、香气四溢，向来是中国人最具共识的美味就餐场景。2022年，美团外卖平台以“十八秒”为关键词的中式快速现炒菜品，销量同比增长67.8%，商家的出品效率和顾客的新鲜体验达到了默契的平衡。

2022年美团外卖“十八秒”相关菜品SKU数量与销售份数增长情况



数据来源：美团外卖

除现炒以外，主打快速出炉、食材鲜嫩的鲜烫、现煮类菜肴，也冠以“十八秒”标签，“十八秒快菜”家族不断发展壮大。美团数据显示，相关菜品SKU数量增速达53.6%，仍低于销售份数增速，相关菜品上新仍有增长空间。

2022年美团外卖“十八秒”高销代表菜品（部分）

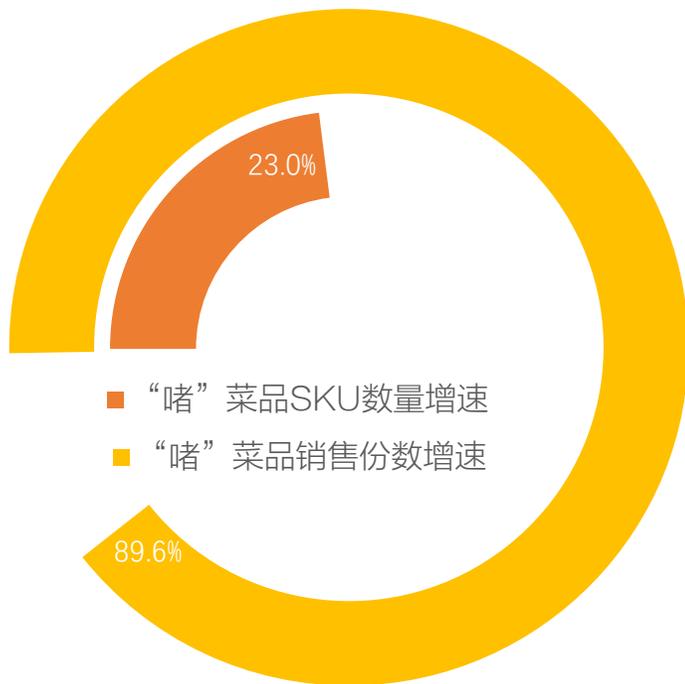
十八秒小炒黄牛肉	18秒腰肝合炒	十八秒嫩猪肝
十八秒鲜烫羊肉粉	十八秒生溜鹅肠	十八秒爆甘蓝
十八秒韭香银芽	18秒鲜椒口口脆	18秒豆腐煲
18秒辣炒鱿鱼须	十八秒嫩鸭脯	18秒肉炒肉

“啫啫”不绝于耳：健康与火候并重，煲仔类菜品受欢迎

2022年美团外卖平台啫啫煲类菜品销售额累计超1.2亿，菜品销售份数增速（89.6%）远超菜品数量增速（23%），商家上新有更多增长机会

啫啫（jue jue）煲是粤菜特色菜式，也是讲究鲜美烟火气的典型代表，将生鲜食材直接放进烧得极热的砂煲里炒制，砂煲的储热功能极强，能瞬间将食材表面煮熟，快速锁住水分，口感极脆嫩。因其由点火到上菜间隔时间短，端到餐桌上还能听到煲内的汤汁滋滋作响，而被命名为“啫啫煲”。

2022年美团外卖“啫”相关菜品SKU数量与销售份数增长情况



以啫啫煲为代表的各类煲仔菜品，符合消费者既要健康又要鲜美好吃的的需求，2022年美团外卖平台啫啫煲类菜品销售额累计超1.2亿，菜品销售份数增速（89.6%）远超菜品数量增速（23%），最受欢迎高销菜品中既有啫生肠，啫鲜鱿等粤菜特色佳肴，也有肉末茄子煲、鸡肉煲等大众家常食材，可谓万物皆可啫。

2022年美团外卖“啫”高销代表菜品（部分）

啫啫鸡煲	虾酱啫豆角	牛腩啫猪肠粉
蜜汁啫鸡翅	铁板啫生肠	啫啫肉末茄子煲
生啫牛蛙	咸蛋黄啫鲜虾	芥兰苗啫鲜鱿
秘酱啫啫粉	紫苏生啫乳鸽	啫啫松花五层肉

低盐：口味清淡、突出本味的菜品受青睐

2022年底，美团外卖上线“淡盐”频道，88%下单消费者尝试新店新菜；美团外卖“清炒”相关菜品销量同比增长29%

美团外卖淡盐频道页面



淡盐版 黑鱼干贝粥

油 每百克菜品≤0.4克，约1.4颗花生

盐 每百克菜品≤0.1克

食 每一条黑鱼都是鲜活的

¥49



王姿懿-高级公共营养师：干贝是海产品中的佼佼者，含有丰富的锌、碘等营养元素，有助于提高人体免疫力。

大众点评网友推荐清炒口味菜品TOP（部分）

清炒时蔬	清炒虾仁	清炒豌豆尖
清炒油麦菜	清炒蟹粉	清炒四角豆
清炒西兰花	清炒鳝丝	清炒海瓜子
清炒土豆丝	清炒藕带	清炒鸡毛菜

随着健康意识的提升，“低糖、低油、低盐”成为人们公认的健康饮食方式。

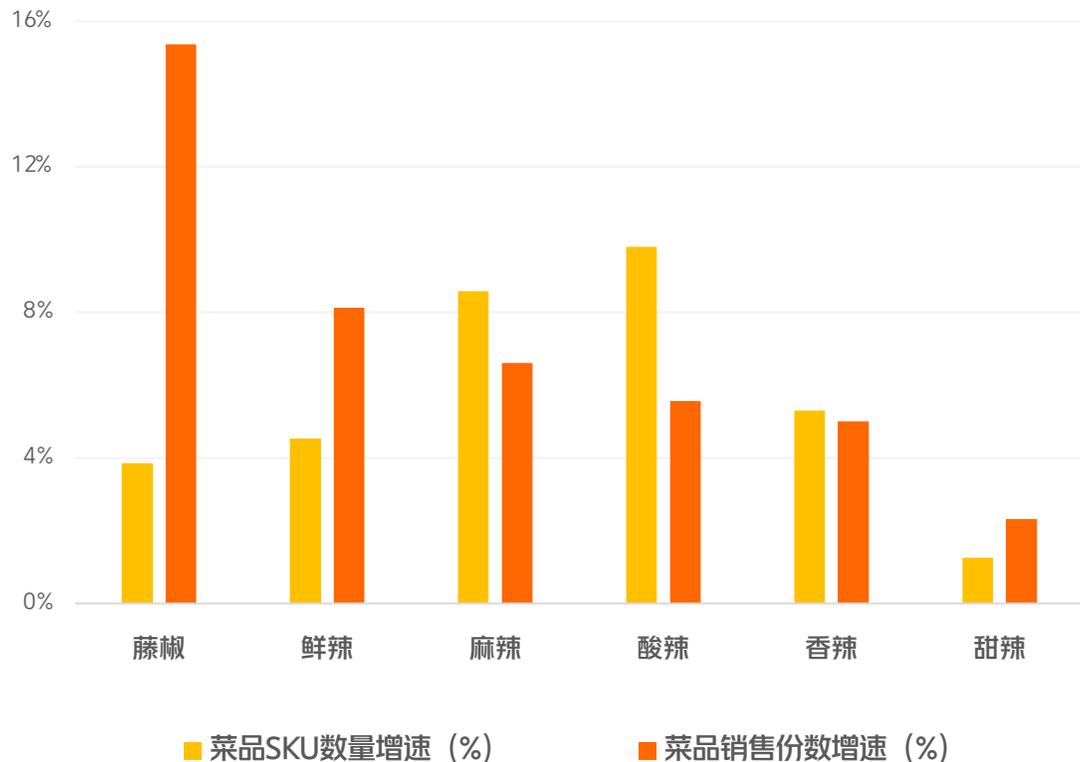
响应消费者的“低盐”诉求，美团外卖于2022年11月在北京部分地区试点“淡盐”频道，以少油盐、好食材的中式健康餐为主打，菜品标注了油盐含量信息，并换算成相当于多少颗花生的热量，让消费者更加直观地感受到不同菜品具体的热量值。淡盐频道上线后受到消费者欢迎，近九成（88%）在频道下单的消费者都尝试了新店新菜。

和低盐需求一致，口味清淡、突出食材本味的清炒等烹饪手法受欢迎，2022年12月，美团外卖清炒相关菜品销量同比增长29%，环比增长26%。大众点评网友推荐菜数据也显示，清炒时蔬等各类主打清炒烹饪手法的菜品点赞数颇高，丰富了消费者的餐桌。

辣向细分：藤椒辣供需两旺，将迎来更大流行

2022年美团外卖藤椒口味菜品销量同比增长远超其他细分口味，随着供应端产能逐渐提升，未来会有更多餐饮、食品推出藤椒口味

2022年美团外卖平台辣口味细分菜品SKU数量与销售份数增长情况



吃香喝辣、觥筹交错，千千万万痛并快乐着的嗜辣食客，对辣的不同细分味型偏好，可以说千差万别。

从细分味型的增长趋势来看，“辣”的首席搭档非“麻”莫属，“麻”味主要来源于花椒，具体细分为麻椒、藤椒等多个品种。藤椒口味麻而不燥、香而不腻，近年来在餐饮及零售产品中获得广泛应用：从藤椒味鸡排到藤椒味薯片甚至瓜子，深受年轻人喜爱。

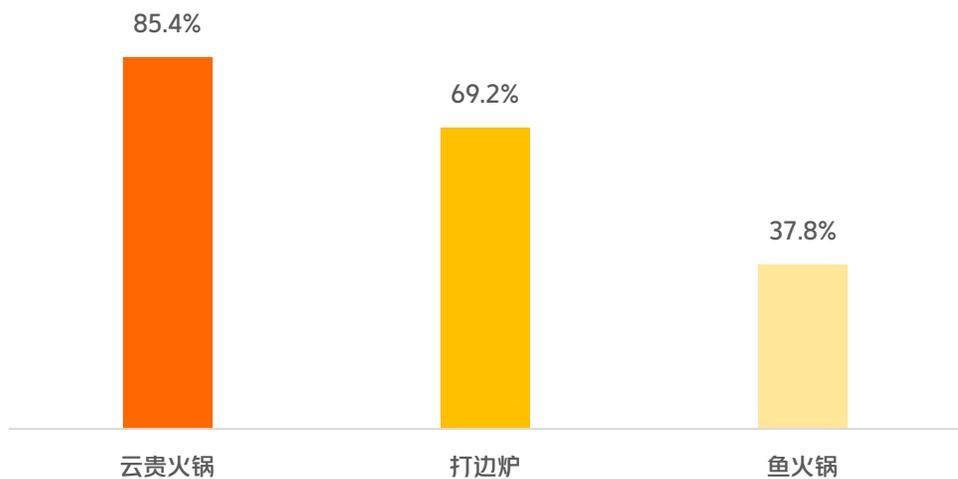
从不同辣口味菜品在美团平台上的供给丰富度（菜品数量）和需求满足度（销量）两个纬度，来看辣细分味型增长趋势，我们发现2022年藤椒辣菜品销量同比增长远超其他辣味。

从供需两端来看，藤椒味型当前仍处于增长初阶，随着需求端日渐旺盛，众多企业开始推动藤椒的大规模种植，以解决当前种植户收益有限，产量不稳定的供应瓶颈。新的种植基地在2年后才能充分释放产能，而预计未来的2~3年，藤椒口味会带来更大规模的流行。

滋补：花胶鸡、骨汤菜品、养生火锅销量增长明显

2022年美团外卖花胶相关菜品销量增长36%，骨汤相关菜品销量增长61%；云贵火锅、打边炉等品类交易额分别增长85.4%、69.2%

2022年美团外卖养生火锅细分品类交易额增速



2022年美团外卖花胶高销代表菜品（部分）

金汤花胶炖鸡	鲍鱼花胶鸡捞饭	木瓜花胶椰子鸡
花胶猪肚鸡	菌皇花胶炖全鸽	黑松露牛肝菌 焖花胶
海参花胶杂米粥	黑蒜花胶排骨汤	桂圆燕麦花胶

数据来源：美团外卖

滋补在中国餐饮文化中有着广泛的人群认知和丰厚的历史积淀。鸡汤、骨汤等国民版滋补美食在快餐小吃领域已有千店品牌——主打肥西老母鸡汤的老乡鸡已经开店1100多家，主打骨汤麻辣烫的杨国福也已经开店5700多家。

精致的滋补美食，受限于经济发展水平和制作工艺繁杂的双重制约，主要在广东等南方经济发达城市有一定的市场。近年来，随着消费能力、健康意识的提升，以及在预制等标准化工艺的加持下，滋补类餐饮的制作出品难度下降，性价比有所提升，花胶鸡、养生火锅等滋补类餐饮出现明显的增长。

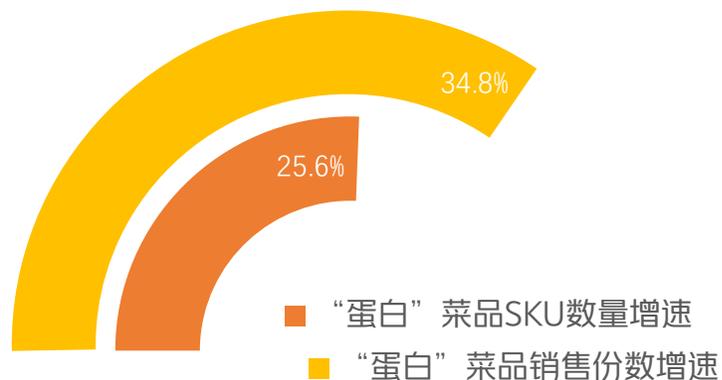
美团数据显示，2022年以云贵火锅、打边炉、鱼火锅为代表的养生火锅品类，双主场经营表现亮眼，外卖交易额显著增长。此外，以滋补为主打的花胶相关菜品销售额同比增速为36%，骨汤相关菜品销售额同比增加61%。

从具体产品来看，除经典的金汤花胶鸡、猪肚鸡之外，甜品类（桂圆燕麦花胶）、粥类（花胶杂米粥）及花胶为主（焖花胶）的菜品也通过外卖平台丰富人们的餐桌。

蛋白：“低卡+低脂+高蛋白”新饮食风尚拉升蛋白类美食销量

2022年美团外卖菜品名称中含蛋白的SKU销售份数接近两千万，“蛋白”相关菜品销售份数增长（34.8%）快于菜品供给数量增长（25.6%）

2022年美团外卖“蛋白”相关菜品SKU数量与销售份数增长情况



2022年美团外卖“蛋白”高销代表菜品（部分）

蛋白多多三文鱼能量碗	蛋白满足柠香鸡胸	蛋白肉
低脂高蛋白鳕鱼排	胶原蛋白-猪脚饭	芙蓉蛋白春卷
蛋白满满-能量满满窝蛋牛肉粥	瑶柱蛋白炒饭	蛋白烧肉丸

为了美和健康，“低卡+低脂+高蛋白”成为新的饮食风尚。无论是对身材有追求的年轻群体还是对健康有顾虑的中年以上群体，都在有意识地优化自己的饮食结构。中国营养学会发布的《中国居民膳食指南（2022）》也加大了对蛋白类饮食的推荐量，建议居民每周至少食用两次鱼虾类水产品。

这种国民级的广谱需求，拉动了蛋白含量较高的菜品销量，也推进了国人餐桌营养的结构性升级。顺应消费者侧的需求，商家选择在菜品名称中强化“蛋白”标签，“蛋白满足”“蛋白多多”直击消费者内心。美团数据显示，2022年美团外卖菜品名称中含蛋白的SKU销售份数接近两千万，同比增长34.8%。

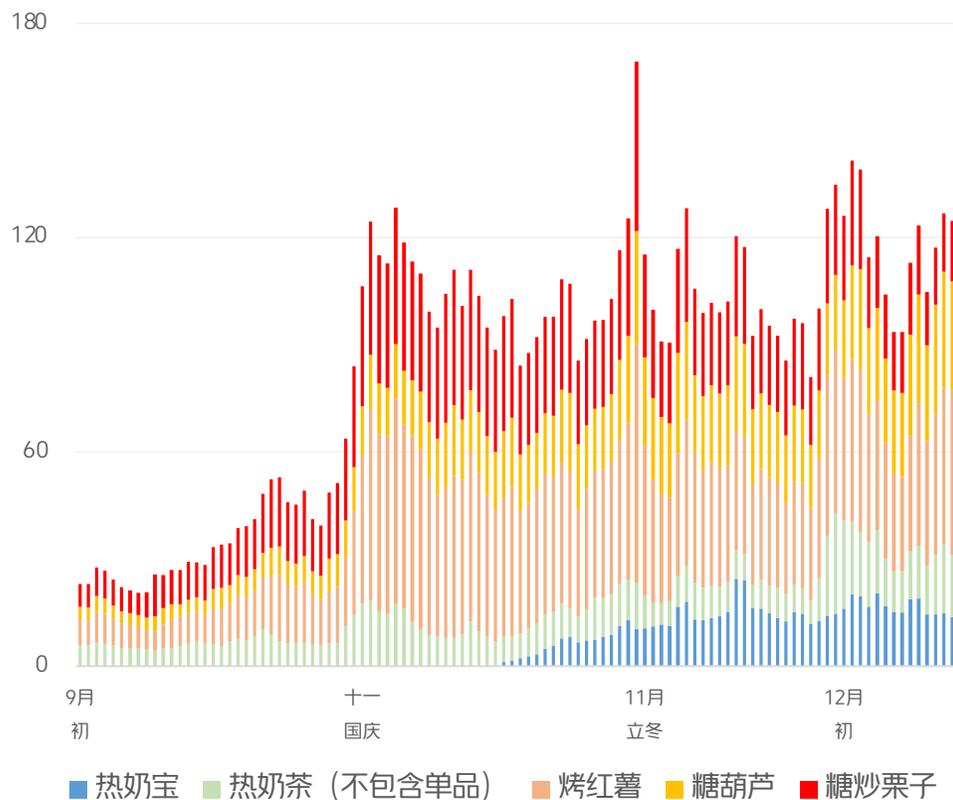
和需求相应，蛋白类食材供应链企业也赢得了较快发展。2022年主打深海鳕鱼制品的鼎味泰启动IPO；同时服务B端火锅市场和C端家庭市场的逮虾记，主打虾滑大单品，成立2年时间成长为10亿级规模企业。爆品虾排主要适配早餐场景，2022年4月初上线时月销不到200万，至11月份月销1200万，实现了6倍增长。

数据来源：美团外卖

年轻人养生：继“秋天第一杯奶茶”后，“入冬四件套”成新晋爆款

2022年入秋以来，糖炒栗子、烤红薯、糖葫芦、热奶茶作为“入冬四件套”主流组合，和热奶宝等新爆品频频登上热搜

2022年美团外卖平台“入冬四件套”相关搜索词指数



数据来源：美团外卖

继“秋一杯”后，“入冬四件套”成为2022秋季年轻人的一种新仪式感。“入冬四件套”囊括烤红薯、糖葫芦、炒板栗、热奶茶组合，融合了年轻人滋补、养生的健康需求和仪式感、悦己的精神需求，是“秋天第一杯奶茶”的豪华升级版，且更易出片，参与性、话题性更强。2022年，瑞幸、甜啦啦、百分茶、蜜雪冰城等茶饮品牌纷纷加入，推出“入冬四件套”产品。

美团数据显示，自2022年十一国庆节期间开始，烤红薯、糖炒栗子等掀起一轮轮热搜，并在11月7日立冬当天达到顶峰，热度一直持续至年底。此外，本轮在社交媒体出圈的“热奶宝”摆摊潮，也为年轻人入冬养生打卡带来新话题，美团平台搜索量自11月初快速拉升。

美团·新餐饮研究院

< 关注 1/2



北京首家热奶宝!

顺着南锣鼓巷慢慢溜达
就能找到北京首家热奶宝啦!
之前都是在网上看到的，没想到这么快

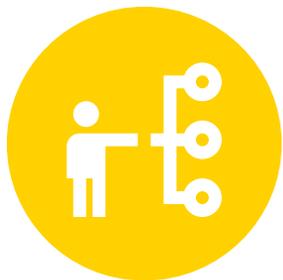
“热奶宝”源自河南，是将甜筒里的冰淇淋换成血糯米、奶油顶等奶茶中常见的小料制成，一层奶乎乎的奶油顶，一层糯唧唧的血糯米，再加上香脆的甜筒，软糯口感，奶味十足，也被称为冬日“热”淇淋。

04

深耕双主场



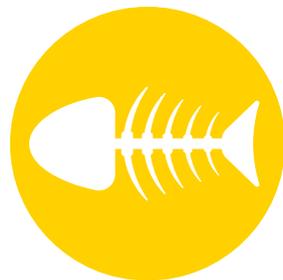
双主场
含义



双主场
发展脉络



双主场
发展阶段



外卖运营
鱼骨图



双主场
菜单战略

双主场含义：两个完全不同但同等重要的主场

线上与线下有不同的用户群体、不同的消费场景、不同的消费需求、不同的支付意愿

线上、线下用户、场景、产品、支付习惯差异



美团外卖2020年向行业提出“双主场”经营理念，两年之后回头看，有不少企业及时响应了双主场模式，线上线下两手抓，企业品牌力、竞争力越来越稳健；同时我们也看到，还有不少企业没有深入理解双主场模式，只抓住了线上或线下其中一个主场，在疫情冲击和供给内卷的叠加下，面临的压力和挑战也越来越大。

那么什么是“双主场”？字面含义的双主场就是两个主场，一个是线下主场，一个是线上主场，这是两个完全不同、但又同等重要的主场。这和过去讲的“线上线下一体化”并不相同：线上线下一体化还是同一个市场，只是把线下的产品复制到线上。而今随着移动互联网的发展，线上形成了和线下不同的用户群体、不同的消费场景、不同的消费需求、不同的支付意愿等完全不同的消费决策因素。

正如球赛的主客场一样，一般球队都是擅长打主场，不擅长打客场，但只有把客场也能当成主场打的球队才是真正的强队。餐饮企业也是一样道理，只有能够同时做好两个主场，才是强者。

从供给和玩家角度看，做双主场模式下新供给是最大的机会

和电商平台发展历程近似，餐饮经过线上客场期、线上主场期、双主场起始期三个阶段，已进入双主场深化期，催生了不同的商业模式



美团外卖的发展，经历了小商家上线期、纯外卖店发展期、传统堂食上线期、传统堂食精细化运营期，分别对应为线上客场期、线上主场期、双主场起始期、双主场深化期。

不同发展阶段本质上是不同的需求驱动了不同的供给，也催生出了不同的商业模式，并进而满足不同的需求。外卖平台也是一样。为了更清晰地梳理这个关系，我们用供给玩家四象限图来分析。



横轴为新老供给线，纵轴为新老玩家线，分别为第一阶段的新玩家老供给，第二阶段的新玩家新供给，第三阶段的老玩家老供给，第四阶段的老玩家新供给。

美团外卖平台的第一拨玩家是以黄焖鸡米饭、沙县小吃、兰州拉面、麻辣烫为代表的夫妻小店，只是把店内的产品搬到线上，我们称之为新玩家做老供给。随着平台发展，开始有了专业的卖家入场，并只做平台生意，如外卖平台上出现了如曼玲粥、牦牛道、花小小这类只做线上生意的外卖品牌，我们称之为新玩家做新供给。

从供给和玩家角度看，做双主场模式下新供给是最大的机会

平台已经发展到老玩家做新供给的阶段，只做线上或只做线下都不具有持续竞争力，双主场是必答题而不是选择题

(接上页)到了第三阶段，传统大卖家开始入场，餐饮行业那些线下大品牌如西贝、外婆家开始大力投入外卖，但这些玩家销售的产品还只是传统线下产品，这个阶段称之为老玩家做老供给。而随着线上消费多场景化的建立，传统供给开始不能满足用户的新需求，于是就出现了第四阶段，即老玩家做新供给，如在电商领域我们看到母婴品牌babycare、女士内衣品牌内外、扫地机器人科沃斯等一批新供给。



与此对应的，在餐饮行业也出现了如针对外卖场景的老鸭集，和把一个单品做成了一个新品类的煲仔皇等一批新供给。通过这个四象限的划分，我们可以总结两个观点，第一点是平台的发展产生了新的需求，推动了供给的迭代。这个迭代背后的逻辑是消费的主导权从过去供给端逐渐转移至消费端，最终还会转移至供给端，即经济学原理的短期靠需求，长期靠供给。

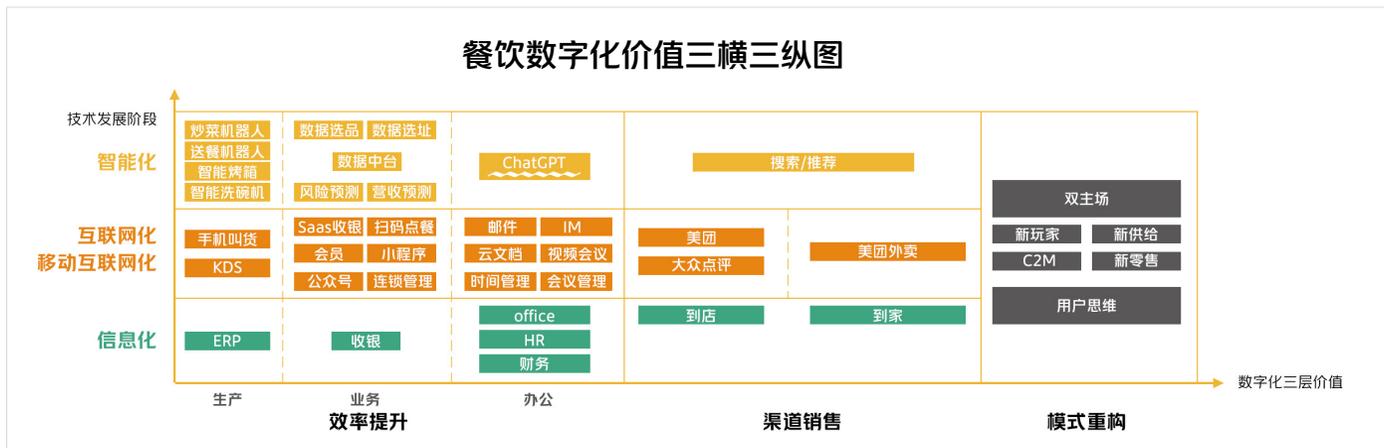
第二点是双主场经营。通过电商品牌和纯外卖店的发展历史，就可以看出只做线上或只做线下都不具有持续竞争力，反观近些年成功的那些品牌，如牦牛道、花小小等品牌，是从线上起势后快速布局线下，不断打磨模型，如今是双主场模式下的新玩家新供给的典型代表。所以对新玩家新供给和老玩家新供给来说，双主场是必答题而不是选择题。

从餐饮数字化角度看，双主场的本质是商业模式重构

双主场是餐饮数字化的典型应用，价值已经从效率提升和渠道拓展深化为模式重构；双主场不再是简单做个外卖，而是要能结合线上用户的场景和需求，重新开店

近十年，随着互联网和移动互联网的发展，出现了很多新事物、新品牌、新商业模式，这背后的重要逻辑是随着数字化的发展，传统商业要素、生产资料发生了变化，出现了新的组合，也就出现了新的商业机会。如手机和汽车的组合出现了新能源车，手机和超市的组合出现了盒马，手机和咖啡的组合出现了瑞幸咖啡等。

餐饮数字化的价值可以用“三横三纵图”来理解。横轴数字化的三层价值，分别为效率提升、渠道销售、模式重构，纵轴为技术发展的三个阶段，分别为信息化时代，互联网、移动互联网时代，智能化时代。其中提升效率层又分为生产领域、业务领域、办公领域。通过这张图可以看出，餐饮数字化的价值已经从效率提升和渠道扩容深化为商业模式的重构。

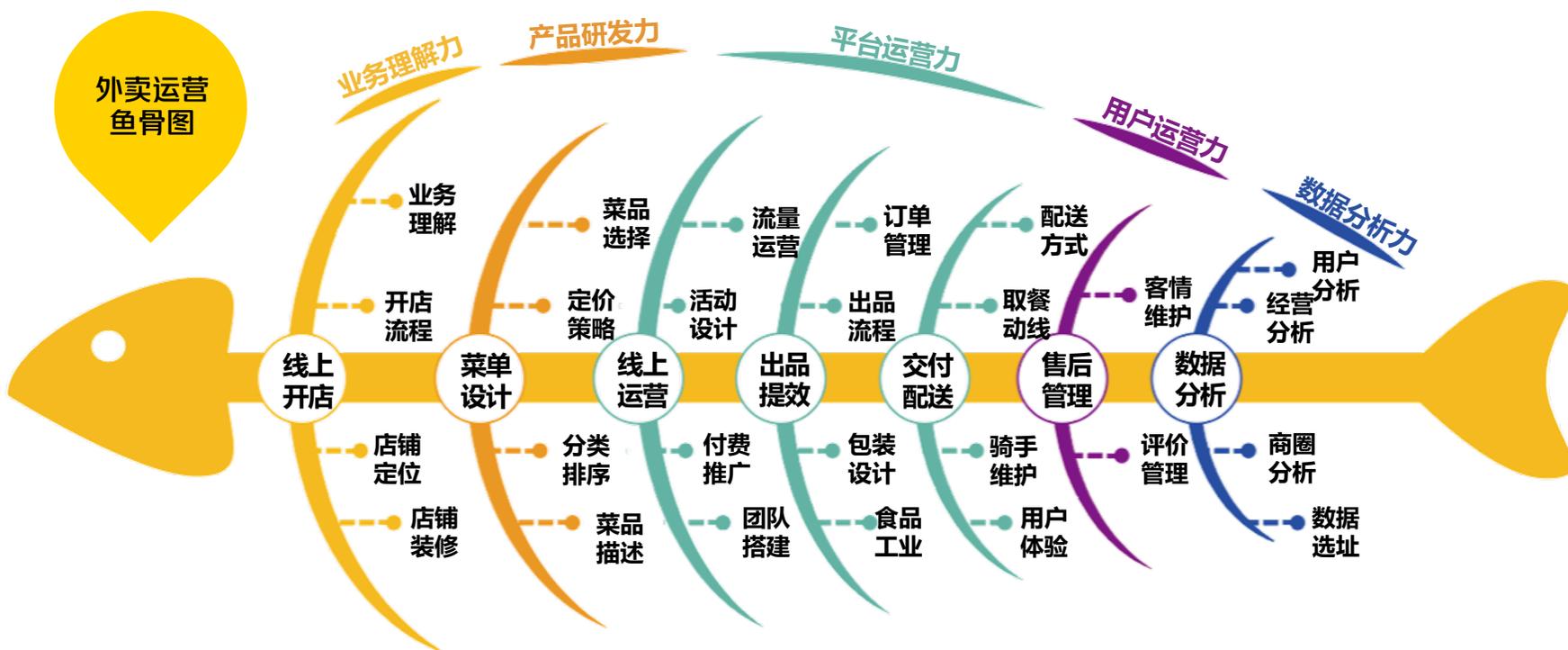


在效率提升层面，三个时代都对生产、业务环节创造了很大的价值，而过去在办公领域的智能化应用短板，也被最近火起来的ChatGPT弥补上了。在渠道销售层的价值主要来自平台的发展给餐厅提供了一个到店和到家的销售渠道，到店主要是美团和大众点评，到家主要是美团外卖。而第三层价值正是餐饮商家应该抓住的机会——商业模式重构层。盒马就是零售行业的模式重构，基于线上线下双主场的新玩家新供给。瑞幸也是起势线上，布局线下的双主场模式，形成数据闭环，再反哺传统商业决策暗点，从而形成增长飞轮。可见，餐饮双主场不再是简单地做个外卖，而是要能结合线上用户的场景和需求，重新开一家店。

如何做好双主场：外卖运营靠5力7步26招

运营鱼骨图为整个外卖运营建立了一套体系化且流程化的方法论和能力模型

在数字时代，线上运营能力决定了餐饮企业的“天花板”。作为一直与餐饮行业、与时代同行的美团外卖，更是密切关注整个行业线上运营能力的深化建构，努力为餐饮行业数字化水平的不断提升发挥着自己最大的价值。出于这些考量，美团新餐饮研究院基于对餐饮行业的深度思考，总结出了外卖运营“5力7步26招”，为整个外卖运营建立了一套体系化且流程化的方法论和能力模型，成功梳理出餐饮人做外卖需要具备的思维、能力和方法，帮助餐饮人有效提升线上经营能力。

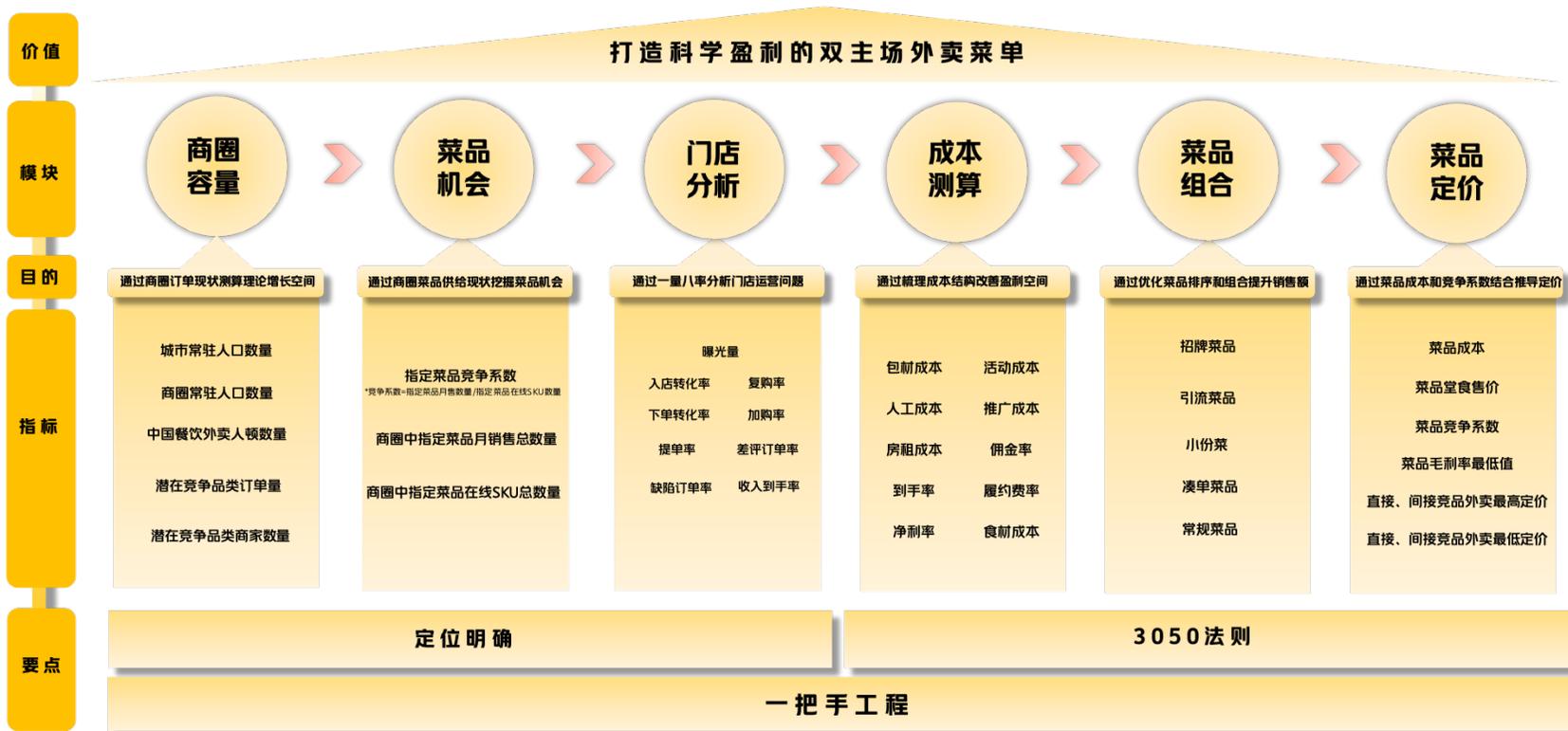


外卖运营鱼骨图“5力7步26招”主要以业务理解力、产品研发力、平台运营力、用户运营力、数据分析力为主要能力框架，搭建了从线上开店—菜单设计—线上运营—出品提效—交付配送—售后管理—数据分析7个运营模块，并将这7个模块进行细分拆解，详细剖析了每一个模块下具体的运营实操动作，能够让从业者建立起清晰的外卖运营操作流程方法论。

如何做好双主场：打造科学盈利的双主场菜单

菜单战略房子图通过综合分析商圈容量、菜品机会、门店分析、成本测算、菜品组合、菜品定价六个模块规划出一个新菜单

未来具有持续竞争力的品牌是双主场模式下的新玩家新供给和老玩家新供给，两者的共同点都落在新供给层面，而对一个餐厅来说，新供给的直接抓手就是新菜单。



菜单是一个餐厅和用户连接的第一环节，同一家店线上用户的需求和线下的用户是不太一样的，点外卖和到店点菜的支付意愿也不一样，如果不考虑线上用户需求，直接把线下菜单放到线上去，就不一定适合这种场景。而只有把线上用户需求、食材净菜率、出品效率等多维结合，才能既满足用户需求又能提高门店效能。

菜单战略房子图就是站在帮商家做好科学盈利的视角，通过综合分析商圈容量、菜品机会、门店分析、成本测算、菜品组合、菜品定价六个模块最后规划出一个既符合用户需求又能提高门店效能的新菜单。

05

双主场代表案例

守财炉烤鸭：双主场共创实践

顺峰：高端酒楼，单品破局

大董：黑珍珠通过外卖做堂食延伸服务

旺顺阁：堂食外卖，共存共融

老吉堂：米其林餐厅也能做好外卖

苏福记：外卖作为堂食店中店实现线上主场突破

大香港酒楼：粤菜酒楼通过工作餐玩转双主场

曼玉餐厅：中餐厅通过外卖卫星店实现大发展

老杨大食堂：家常菜复购率全国TOP10

半秋山西餐厅：西餐厅“双菜单”实现双主场共增长

四季椰林：火锅也能做好双主场

大鸭梨：小团队，高产出

河风精致寿司：为外卖量身打造消费场景

实践：重庆老字号品牌双主场共创实践案例

商圈容量

菜品机会

门店分析

成本测算

菜品组合

菜品定价

前言

餐饮企业在双主场经营模式下拥有两个用户群体、两种消费动机、两类消费需求，本案例将从重庆老字号品牌守柴炉烤鸭展开，讲述老餐饮品牌如何通过实践“双主场外卖菜单战略房子图”达成线上外卖0-1探索全过程。



案例背景

守柴炉烤鸭始于1936年，总部位于重庆，是重庆老字号、2016~2022年中国餐饮企业百强，主营烤鸭，堂食菜单结构上区别于传统北京烤鸭店的菜单布局，以烤鸭、鸭汤、涮菜、卤鸭为主，属于老玩家老供给类型。

关键问题

- 1.从品牌定位角度看：堂食具备“鸭”元素的强用户心智，但外卖未发挥出其优势；
- 2.从外卖营收角度看：当前外卖菜单结构下利润微薄；
- 3.从平台运营角度看：用户增长缓慢，且复购率不足，从而导致订单在300+/月徘徊。

第一步：通过商圈订单现状测算理论增长空间

商圈容量

菜品机会

门店分析

成本测算

菜品组合

菜品定价

商圈容量测算，指通过门店当前订单量水平计算未来订单量上升空间。以守柴炉烤鸭共创门店为例，优化前该店月售数量为300+单，经推算理论订单量为3000+单，存在2700+单增长空间。

什么是商圈分析？

外卖本质是商圈生意，通常指以门店为圆心半径3km~5km为外卖商圈。不同的商圈之间由于楼宇结构不同、人口密度不同，会存在不同的用户需求及门店外卖订单量理论天花板。商圈分析是通过商圈中人口数量，结合当前中国外卖人顿数及当前商圈订单量来估算门店外卖订单量的理论增长空间，从而帮助门店对订单量现状及未来中短期发展空间奠定理性的认知。

知识点

■ 商圈理论订单量=商圈人口数 x 2.2

*2.2指外卖订单量对城镇居民用餐需求量的渗透率，即每100顿饭中有2.2顿来源外卖。100顿约为1位城镇居民1个月用餐顿数总计。数据来源：国家信息中心。

■ 商圈月订单量理论增长空间=商圈理论月订单量/商圈当前月订单量

■ 商户理论月订单量空间=同品类TOP10%商户现均月订单量 x 商圈月订单量理论增长空间

共创门店月订单理论天花板

实践过程

指标	数据
商圈人口数	750000+
商圈理论月订单量	1660000+
商圈当前月订单量	1650000+
商圈月订单量理论增长空间	101%
品类排名前10%商户现均月订单量	3200+
商户理论月订单量	3300+
目前共创门店月订单量	300+

第二步：通过商圈菜品供给现状挖掘菜品机会

商圈容量

菜品机会

门店分析

成本测算

菜品组合

菜品定价

菜品机会分析，指以门店菜品库为基础挖掘高潜力菜品。以守柴炉烤鸭共创门店为例，烤鸭、酸萝卜鸭架锅、香辣鸭架为高竞争系数菜品，在外卖中存在销售潜力。

实践过程

高竞争系数菜品	低竞争系数菜品
烤鸭	韭香小河虾
酸萝卜鸭架锅	辣卤鸭脖
香辣鸭架	辣卤鸭脚
老面粑粑	鲜虾水晶包
辣卤鸭翅	飘香霸王鸭腿
香辣鸭丝	孜然鸭架
藕酥肉	冬阴功海鲜汤
小炒肉	川北凉粉
葱油饼	番茄排骨汤锅
风爆鸭头	糯米花椒鸭
红糖锅盔	虫草花炖鸡汤锅
豆角茄子	养生板栗乌鸡锅
宫保鸡丁
尖椒鸡	
渣海椒土豆	
.....	

什么是菜品机会分析？

外卖商圈生意中，不同商圈内，市场环境不同，存在着不同菜品供需关系。菜品机会分析是以商家菜品库为基础，通过统计菜品库中每个菜品在外卖平台当前在线商品数量及月销量，从而计算出不同菜品的竞争系数，再将竞争系数取中位数，则可得出菜品库中不同菜品的竞争激烈程度及用户需求旺盛程度，从而推算出菜品库中的高潜力菜品。

知识点

- 竞争系数 $N = \text{商品在所属商圈内月售总和} / \text{商品在所属商圈内在线商品数总和}$
- 菜品竞争系数反映菜品在商圈中竞争激烈程度，竞争系数越高，竞争激烈程度越弱；竞争系数越低，竞争激烈程度越强。
- 竞争系数可以结合菜品所属商圈月售总和综合来看，若想寻找菜品市场需求量大且竞争激烈程度低的菜品，则可以按商品月售总和降序排序后，寻找竞争系数相对高的菜品。

第三步：通过一量八率分析门店运营问题

商圈容量

菜品机会

门店分析

成本测算

菜品组合

菜品定价

门店分析，指将门店外卖一量八率运营指标与商圈Top10%均值对比分析，从而找到门店需重点提升的运营数据。以守柴炉烤鸭共创门店为例，下单转化率低是关键问题指标，所以需要从提升菜品加购率开始，逐步提升下单转化率。

什么是门店一量八率？

在门店外卖日常运营过程中会产生一量八率数据，这些数据反映出门店在商圈中受用户欢迎程度，从而会间接影响曝光量。一量八率数据背后会关联到头图设计、评分维护、菜单设计、店铺装修等环节。若将门店一量八率数据与商圈Top10%均值作为对标参考值，则可找到门店自身薄弱项，从而规划出短期、中期、长期的菜单和运营改进计划。

知识点

■ 一量八率指：曝光量、进店转化率、下单转化率、加购率、提单率、复购率、差评订单率、缺陷订单率、收入到手率。

曝光量：指定时间内看到店铺的用户人数

加购率=“加入购物车”按钮点击人数 / 商品曝光人数

差评订单率=一三星差评数量/总评价数量

进店转化率=进店人数/曝光人数

提单完成率=订单量/提单数

缺陷订单率=缺陷订单数量/推单数量

下单转化率=下单人数/进店人数

复购率=指定时间内复购人数 / 指定时间内下单人数

收入到手率=收入金额/营业额

实践过程

一量八率指标	共创前样板店数据	商圈Top10%数据
曝光量	18000+	71000+
进店转化率	7+%	8+%
下单转化率	13+%	26+%
加购率	10+%	13+%
提单率	90+%	-
复购率	5+%	6+%
差评订单率	3+%	<1%
缺陷订单率	5+%	<3%
收入到手率	58+%	65% (参考值)

第四步：通过梳理成本结构改善盈利空间

商圈容量

菜品机会

门店分析

成本测算

菜品组合

菜品定价

成本测算，指通过梳理及规划门店外卖可变动支出成本（营销活动、付费推广）有效提升收入到手率。以守柴炉烤鸭共创门店为例，外卖收入到手率为52%（处于同品类较低水平），导致收入到手率低的原因是营销活动支出占比较高，所以需配合菜单调整营销活动方案。

实践过程

项目		月数据	营业额占比
营业额		34000+	-
外卖到手收入		17000+	52%
可变动支出成本	营销活动支出	12000+	36%
	付费推广支出	0	0%

营销活动支出明细

活动类型	订单量占比	商家活动成本	商家活动成本占比	活动投入产出比
减配送费	95+%	3000+	20+%	20+
满减活动	60+%	5000+	30+%	10+
折扣商品	30+%	1500+	10+%	5+
天天神券	30+%	1200+	5+%	15+
其他活动

付费推广支出明细

推广产品	推广曝光量	推广进店转化率	店铺下单转化率	店铺客单价	活动投入产出比
点金推广	0	0	0	0	0

什么是成本测算？

在外卖经营中，营销活动支出和付费推广支出是控制收入到手率的关键要素。成本测算是结合外卖营业额、营销活动支出、付费推广支出等指标分析各项可变动营销成本的投入产出比，并以提升到手率为目的的倒推可节约的营销成本。

知识点

- 外卖收入到手率=外卖收入金额/营业额
- 营销活动支出占比=营销活动金额/营业额
- 付费推广支出占比=付费推广金额/营业额
- 订单量占比=某活动产生订单量/总订单量
- 商家活动成本占比=某活动产生活动补贴/总活动补贴
- 活动投入产出比=活动订单量*活动客单价/商家活动成本
- 付费推广投入产出比=推广曝光量*推广进店转化率*店铺下单转化率*店铺客单价/推广支出

第五步：通过优化菜品排序和组合提升销售额

商圈容量

菜品机会

门店分析

成本测算

菜品组合

菜品定价

菜品组合分析，指以门店菜品库为基础，结合线上菜品供需情况明确不同菜品打法，将其按招牌菜品、引流菜品、小份菜品、凑单菜品、常规菜品重新组合。以守柴炉烤鸭共创门店为例，以“鸭”为核心元素重新梳理菜品组合。

什么是菜品组合？

在外卖菜单构建过程中，需要明确不同菜品的销售目的，从而规划出招牌菜品、引流菜品、小份菜品、凑单菜品、常规菜品，可以结合竞争系数、价格方差、Top4菜品销售集中度等指标科学且客观分析出菜品在菜单中组合方式。

知识点

- **招牌菜品**：指符合品类特征及品牌调性的招牌主打菜品，目的用于打造高订单量，通过高单量为店铺信任背书，提升下单转化率。
判断标准：（1）低竞争系数 （2）销量Top4商品销量集中度低于30%
- **引流菜品**：指低消费门槛菜品，目的是通过一定价格优势激发用户下单欲望，提升商品加购率。
判断标准：（1）高竞争系数 （2）销量Top4商品销量集中度低于50%且大于等于30%
- **小份菜品**：指常规菜品份量45%~60%的菜品，目的是通过小份菜让用户一餐有更多可选性，增加整体耐吃性。
判断标准：（1）菜品价格方差>价格方差中位数
- **凑单菜品**：指低价格辅助销售菜品，目的是迎合平台营销活动玩法，给予用户小金额凑单产品来享受优惠。
判断标注：堂食售价最低的5个产品
- **常规菜品**：除其他类型外的产品

实践过程

招牌菜品	引流菜品	小份菜品
烤鸭 <small>主推</small>	火爆鸭头 <small>主推</small>	酸萝卜鸭架锅 <small>主推</small>
香辣鸭丝	飘香霸王鸭腿	辣卤鸭脖
.....	香辣鸭架
	

凑单菜品	常规菜品
老面粑粑 <small>主推</small>	韭香小河虾
鲜虾水晶包	豆角茄子
.....	川北凉粉

第六步：通过菜品成本和竞争系数结合推导定价

商圈容量

菜品机会

门店分析

成本测算

菜品组合

菜品定价

菜品定价分析，指通过菜品组合、商圈同类菜品定价现状、菜品成本率、菜品堂食售价进行定价区间判断，从而了解堂食定价在外卖平台是否恰当。以守柴炉烤鸭共创门店为例，烤鸭有涨价空间，而鸭架则需降价。

实践过程

菜品名称	菜品堂食售价	是否在建议定价区间
酸萝卜鸭架锅	28	是
辣卤鸭翅	4	是
香辣鸭丝	22	是
藕酥肉	18	是
.....

菜品名称	菜品堂食售价	是否在建议定价区间
烤鸭	98	否
风爆鸭头	38	否
香辣鸭架	26	否
宫保鸡丁	22	否
.....

什么是菜品定价判读？

在菜品销售过程中，菜品定价是影响收入到手率关键要素。菜品定价的底层逻辑是菜品在商圈中供需关系，从竞争及成本角度来判断菜品堂食的售价是否适合在外卖平台销售。

知识点

- 招牌菜品：菜品毛利率 $\geq 70\%$ 及 \leq 竞品最高定价-10%
- 引流菜品：菜品毛利率 $\geq 60\%$ 及 \leq 竞品最低定价
- 小份菜品：菜品毛利率 $\geq 70\%$ 及 菜品原始售价的45%~55%
- 凑单菜品：菜品毛利率 $\geq 65\%$ 及 菜品定价 ≤ 5 元
- 常规菜品：菜品毛利率 $\geq 70\%$

*毛利率可结合餐饮品牌实际情况进行微调

优化动作：通过五个动作提升外卖业绩

商圈容量

菜品机会

门店分析

成本测算

菜品组合

菜品定价

守柴炉烤鸭双主场共外卖创提升计划

动作一：调整菜单结构

明确菜单结构及主打产品

以“鸭”为切入点，突出四类产品：

- ① 烤鸭产品：打单人、双人场景
- ② 浓汤涮菜类菜品
- ③ 鸭类周边菜品
- ④ 其他常规菜品

动作二：重构分类方式

以点餐流程为导向重构菜品分类

- ① 突出烤鸭制作工艺、重庆本地口味元素、守柴炉品牌吃鸭喝汤用户心智。
- ② 做到用户一眼看出：有烤鸭、有鸭汤、有主食、有凉菜。

*冒烤鸭、果木烤鸭、宅家喝汤、单加配菜、烤鸭伴侣、巴蜀主食、即食凉菜

动作三：优化菜品定价

丰富外卖产品线 and 价格带

结合外卖商圈低中高支付意愿，做到丰俭由人。

- ① 低：32~38元（单人）
- ② 中：78~100元（双人）
- ③ 高：108~138元（多人）

动作四：结合成本分析调整活动思路

- ① 活动转变为满减+折扣菜导向：将菜单改变为满减为主菜单，鼓励用户通过满减凑单购买产品。

动作五：向用户有效传递菜品卖点

- ① 提炼品牌关键元素：鸭、重庆老字号、现做、实体店
- ② 结合品牌优势设计店铺招牌、店铺海报：重庆老字号、非遗传承手艺、全家吃着放心、一个人也能吃烤鸭
- ③ 结合菜品卖点设计菜品图片、菜品名称：烤鸭单人份（含烤鸭伴侣）、吮指鸭架、川卤鸭头……

共创结果：双主场示范店共创前后数据变化

商圈容量

菜品机会

门店分析

成本测算

菜品组合

菜品定价

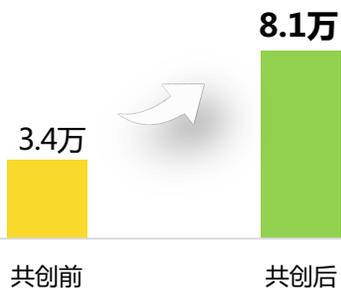
共创前



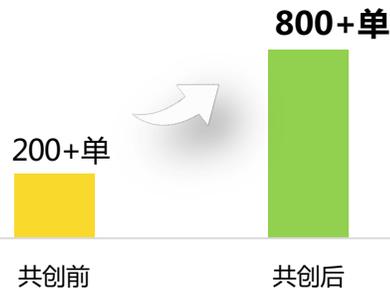
共创后



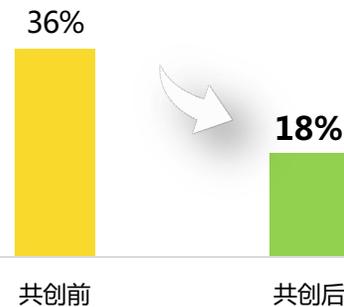
营业额 (月)



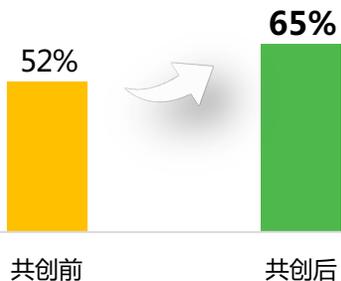
订单量 (月)



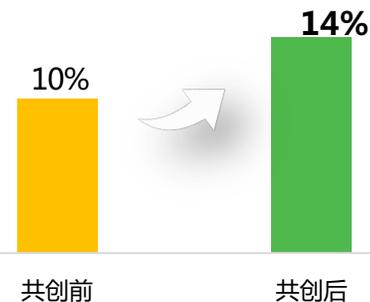
商家活动补贴率



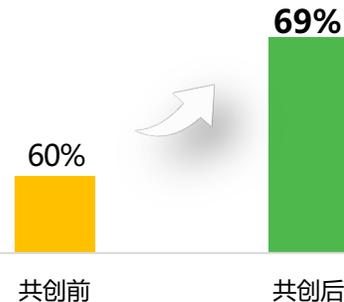
收入到手率



新客下单转化率



老客下单转化率



顺峰：高端酒楼，单品破局



顺峰是一家具有32年历史的高端粤菜品牌，上世纪90年代初创建于广东顺德，早在2004年就被国家工商总局授予“中国驰名商标”，目前全国门店数量30余家，均为品牌直营。1993年顺峰进入北京市场，成为北京第一批高端酒楼。

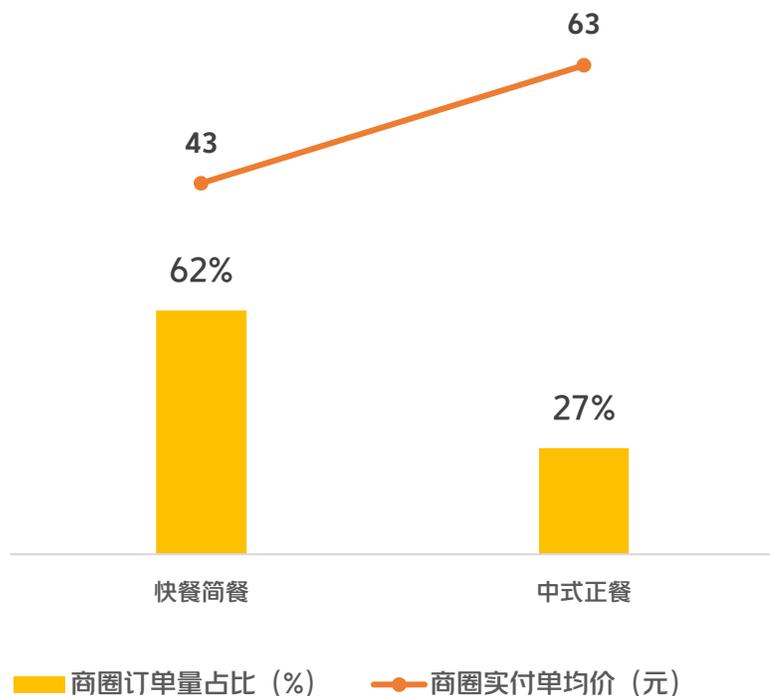
早在疫情前的2019年，顺峰就在北京开始试水外卖业务。但对于一个主打高档粤菜海鲜的品牌，对外卖的重视程度有限，以试水门店金阁店为例，2019年通过外卖仅收入3万元。

后疫情时代的到来，让这家传统品牌转变思路，不间断地探索迭代线上主场的经营，2022年，顺峰北京金阁店在美团外卖上的年收入已接近900万元，外卖线上化率达15%。

数据来源：品牌方

顺峰：高端酒楼，单品破局

顺峰典型门店所在商圈主要品类
外卖实付单均价及订单量占比



顺峰典型门店外卖销量TOP10菜品

1. 腊味煲仔饭
2. 干炒牛河
3. 榄菜肉末四季豆套餐
4. 晶莹虾饺皇
5. XO酱蒸凤爪
6. 脆皮乳鸽
7. 黑椒土豆牛柳粒
8. 香煎韭菜饺
9. 皮蛋瘦肉粥
10. 胡萝卜玉米煲龙骨

在外卖上线初期，顺峰对所在商圈客群进行分析后，选择用腊味煲仔饭这道粤菜传统名点进行突破。

美团外卖数据显示，顺峰金阁店所在商圈六成以上订单来自快餐简餐，而顺峰所在的中式正餐品类，订单量不到快餐的一半（27%），因此降维攻占快餐消费群体，建立稳定的订单量，成为顺峰打开双主场运营局面的第一步。

原价88元的腊味煲仔饭降至39元，很快成为门店外卖销量第一的单品，在全北京市的粤菜品类门店中销量名列第一。

数据来源：美团外卖

顺峰： 高端酒楼， 单品破局

顺峰持续对菜单进行微调，通过烧腊、海鲜等高价菜品，以及丰富的茶点组合，满足不同时段、不同场景（写字楼的单人场景、住宅楼多人场景）的需求，并逐步拉升高单价区间订单占比。目前，金阁店外卖实付单均价稳定在130元左右，其中150元以上的订单量占比1/3。

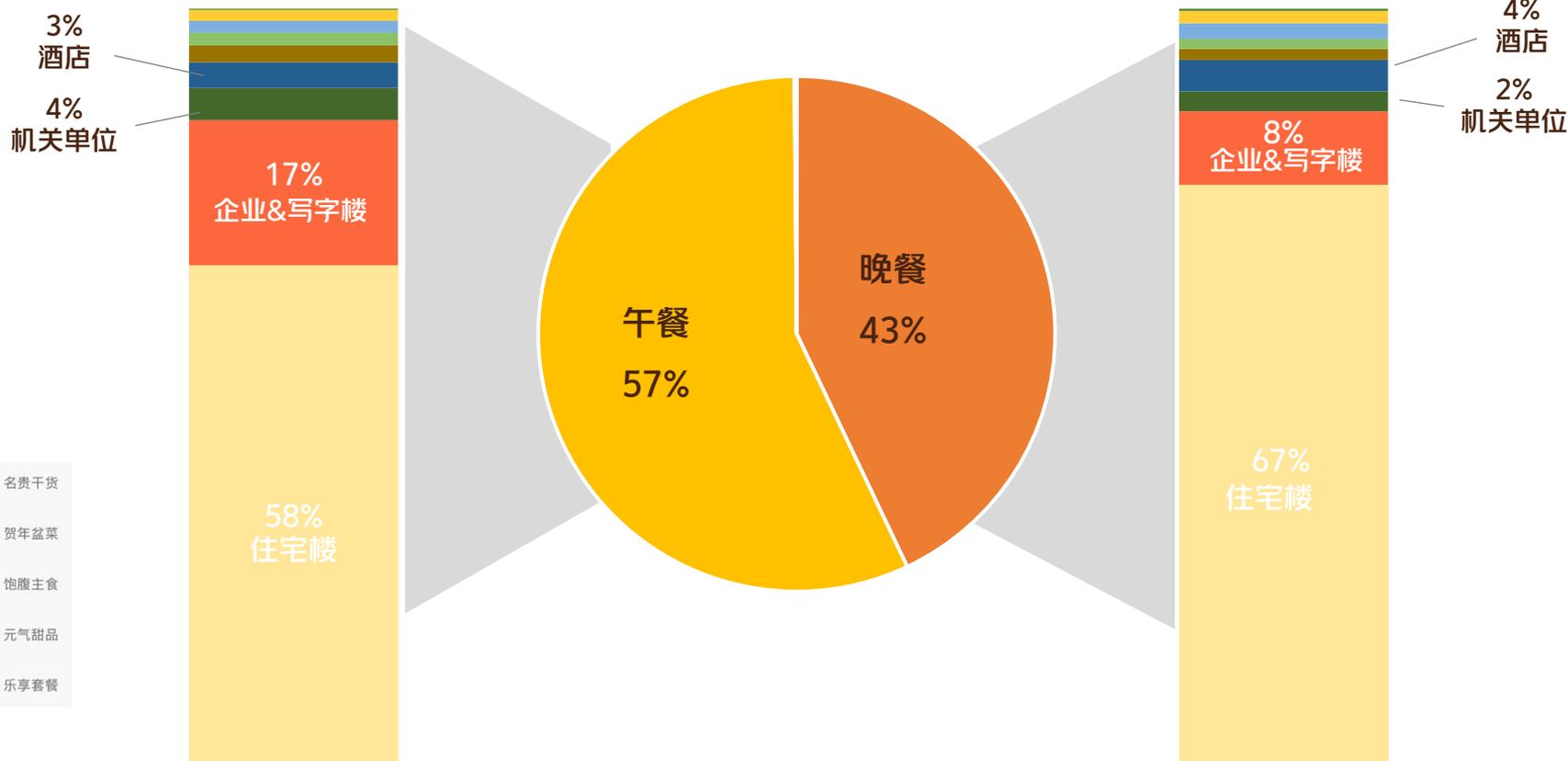
外卖与堂食菜品不同款、不同价
为外卖单独设置多种套餐及特价菜



140+个SKU,
动销率98%,
为用户提供
更丰富的选择

- 热销
- 折扣
- 时令素炒
- 粤式茶点
- 开胃前菜
- 鲜味海鲜
- 精选靓汤
- 名贵干货
- 贺年盆菜
- 饱腹主食
- 元气甜品
- 乐享套餐
- 峰味必点
- 迎春新品
- 独特峰味

顺峰典型门店不同时段及收餐地址订单量分布



数据来源：美团外卖

顺峰：高端酒楼，单品破局

单品爆款提升订单量吸引客流，高单价提升利润的组合打法能够成功，离不开经营底层的准备工作。

后厨强大的软硬件能力，持续基于双主场的差异进行研发，在不增加后厨投入的基础上，通过合理的人员安排、设备组合、生产环节预制化等，使承接更多订单成为可能。

外卖与堂食
高峰期错峰来单

53%

非堂食高峰期外卖订单占比

午餐高峰期为11:30-14:00

晚餐高峰期为18:00-20:00

未增加额外固定成本
现有厨房和人力可以承担

10%

外卖线上化率

侧重售卖可预制菜品
(煨、蒸、炖、煮类)

42Min

订单平均完成时长

指从商家接单到订单送达时间

数据来源：美团外卖

大董：黑珍珠通过外卖做堂食延伸服务

大董创立于1985年，2017年开始正式做外卖业务，外卖与公司品牌和服务理念一致：全心全意为人民高品位生活服务，并将外卖业务定位于品牌延伸服务。

作为黑珍珠三星餐厅的大董，在堂食用餐环节，“让顾客参与其中”是大董一大特色，通过菜品与文化相结合，用菜品抽象的表达方式让顾客有想象空间，例如敦煌杏干甜品，用敦煌杏酱做味觉点缀，胡椒粒做底托表示敦煌细沙，烧糯米纸表示残卷，激发每个人对敦煌的想象。

与堂食有服务员与顾客交流相比，外卖的顾客是“看不到”的，那该如何解决这个痛点呢？

资料来源：品牌方



大董：黑珍珠通过外卖做堂食延伸服务

大董海参饭外卖门店展示图片



大董海参饭用户评论晒图



在做外卖初期，大董就坚持外卖菜品图所拍即所得，从而有效管理用户预期。所有菜品放在外卖餐盒中拍摄，确保图片中呈现的份量、摆盘方式与用户收到的是同样的。

外卖餐盒的选择会极大影响菜品视觉表达和口感，因此大董在坚持可持续环保理念的同时，选择了不同造型的可复用瓷碗，及环保餐盒。例如大董海参饭的外卖出品，就是先将瓷碗预热，再把菜品放入其中，最大程度减少温差对食物的影响。

大董：黑珍珠通过外卖做堂食延伸服务



堂食与外卖的另外一个区别在用餐场景上——堂食用餐场景围绕商务用餐、公司聚餐、朋友聚会、生日婚宴等较正式的场合做服务。

外卖用餐相对简约一些，多数偏工作简餐，尤其是公司用餐场景，高时效性以及用户食用过程的便捷度更为重要，清爽的卤味小菜颇受欢迎。

而家庭用餐场景，用户会因为没有某个炊具、菜品制作难度大、食材寻找麻烦、不想开火等因素，通过外卖来为家庭餐桌加一道菜。

所以大董在外卖主菜选择中，以炖、煮、烧制食物为主，如大董烤鸭、大黄鱼烧豆腐等。

大董：黑珍珠通过外卖做堂食延伸服务

“大家注意安全，做好持久战的心里准备……越是这个时候，用户的心里越是焦虑急躁，越容易产生客诉。反之，如果你做得好，顾客也会深深的记住你。大家工作当中一定要严格把控出餐品质，加强菜品抽查，特别是烤鸭。顾客备注信息，在线消息，一定要注意，及时处理。如果有临时被管控情况，一定要通过当面、电话、微信等方式做好工作交接。”

——来自大董外卖工作群

如今，大董年营业额5.6亿（外卖线上化率3%~5%）。大董在堂食和外卖表现出的出色就餐体验与服务人员密不可分。

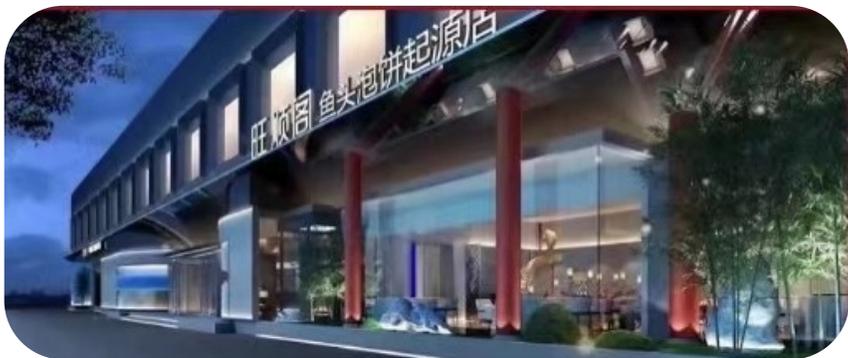
对于熟悉堂食服务流程的服务人员来说，**服务外卖“看不见的用户”**算是一项需要掌握的新技能，如何让大家有动力及能力把外卖服务也做好呢？

做好外卖，需要从餐厅管理者出发，以终为始地看待外卖业务，做好过程结果自然就有了。这点也体现在大董员工晋升考核上。大董对管理者考核晋升最关键的一点，是管理者是否带出小组班子，在这过程中复购率、转化率、差评率、出餐时间等就成为管理者的过程抓手，这些指标与堂食和外卖均有着千丝万缕的联系。

数据来源：品牌方

旺顺阁：堂食外卖，共存共融

旺顺阁创立于1999年，主打产品鱼头泡饼。集团旗下子品牌还包括旺顺阁海鲜广场、经典和牛火锅、披云徽宴、提督·TIDU、猛古里、品味等多元化业态。至今旺顺阁已在北京、上海、深圳、天津、西安、石家庄拥有50余家分店，总营业面积近5万平方米，企业在职员工约2000人，年接待量500万人次。



旺顺阁鱼头泡饼堂食以宴请为主，2015年上线美团外卖，通过在外卖领域的持续摸索，迎合外卖用户需求做菜品研发与菜单设计，优化外卖业务的组织管理，外卖营收占比持续提升，外卖单均价达95元。

数据来源：品牌方

旺顺阁：堂食外卖，共存共融

旺顺阁作为以宴请场景为主中式正餐店，通过双主场定位，将外卖认定为门店在线上的第二家店铺，基于此明确了业务“四独立”方针：

01

独立核算

独立人员

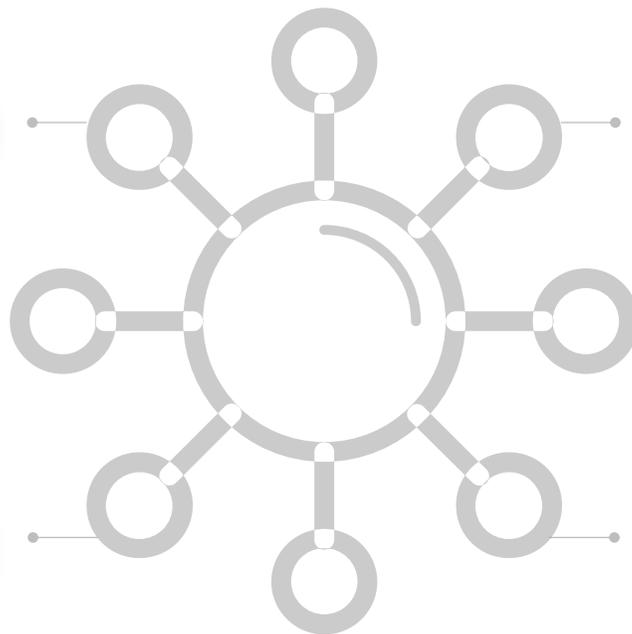
02

03

独立空间

独立菜单

04



旺顺阁：堂食外卖，共存共融

旺顺阁根据门店经营情况，实现外卖门店个性化运营，表现在菜品不同、价格不同、活动设置不同，实现精细化运营管理。

门店精细化管理三不同：不同菜品、不同价格、不同活动

旺顺阁 评价 931 商家 故事 好友拼单

- 推荐: 招牌 老板推荐
- 折扣: 芝士焗番薯 (点评网友推荐, 月售 161, 好评度 100%, 单点不送) ¥12.9
- 招牌鱼头泡饼
- 品质套餐: 凉拌土豆丝 (小份) (约250克, 酸辣, 土豆, 月售 156, 3.33折(含4元津贴) 限1份, 单点不送) ¥3.3
- 佐餐酱料: 鸡蛋炒饼DIY套餐 (1人份, 炒饼套餐, 月售 76) ¥25.9起
- 小份菜: 经典红烧大鱼饭 (配饼套餐) (门店销量第1名, 月售 672, 好评度 84%, 天然水域养好鱼, 7.85折) ¥32.9

满减神器: 满50减10, 满90减35, 满130减40

¥0 预估全城配送费 ¥13.4

旺顺阁 评价 1202 商家 故事 好友拼单

- 折扣: 旺销热菜: 白菜粉条炖豆腐 (新品, 1人份, 咸味, 白菜, 冻豆腐, 月售 2) ¥39
- 招牌鱼头泡饼
- 酥不腻烤鸭
- 品质套餐: 小炒鸡 (新品, 1人份, 辣味, 鸡块, 红椒, 盐, 月售 1) ¥39
- 佐餐酱料
- 小份菜: 炆炒圆白菜粉丝 (点评网友推荐, 月售 58) 三颗菜心+盘菜 ¥29
- 旺销热菜: 葱爆羊肉 (新品, 点评网友推荐, 月售 1) 葱爆羊肉 ¥89
- 爽口凉菜: 葱爆羊肉 (新品, 点评网友推荐, 月售 1) 葱爆羊肉 ¥89

满减神器: 满50减10, 满90减35, 满130减40

¥0 预估全城配送费 ¥17.8

旺顺阁 评价 875 商家 故事 好友拼单

- 推荐: 招牌鱼头泡饼
- 折扣: 品质套餐: 五花肉辣炒手撕包菜套餐 (新品, 1人份, 五花肉辣炒手撕包菜+米..., 月售 10) ¥42.9
- 招牌鱼头泡饼
- 品质套餐: 小炒茄丁套餐 (新品, 1人份, 小炒茄丁+米饭+鸡蛋汤, 月售 6) ¥42.9
- 佐餐酱料
- 小份菜: 鸡蛋炒饼套餐 (新品, 1人份, 炒饼+精致咸菜+鸡蛋汤, 月售 101) ¥29.9
- 旺销热菜: 经典红烧大鱼饭 (配饼套餐) (门店销量第1名, 月售 706, 好评度 93%, 天然水域养好鱼, 7.85折) ¥32.9

满减神器: 满50减5, 满90减15, 满130减30

¥0 预估全城配送费 ¥6.6

旺顺阁 评价 1042 商家 故事 好友拼单

- 推荐: 品质套餐: 店长推荐·旺顺肥牛套餐 ("非常好,大家一致好评", 月售 100) ¥39.9
- 折扣: 鸡蛋炒饼套餐 ("包装也好,口味也佳", 月售 99, 好评度 71%) ¥29.9
- 招牌鱼头泡饼
- 品质套餐: 鸡腿配豆角茄子套餐 (1人份, 鸡腿+豆角烧茄子+米..., 月售 61) ¥32.9
- 佐餐酱料
- 小份菜: 主厨推荐·扁豆烧排骨套餐 (1人份, 扁豆烧排骨+时蔬+米..., 月售 41) ¥43.9
- 旺销热菜: 经典红烧大鱼饭 (配饼套餐) (月售 41) ¥43.9

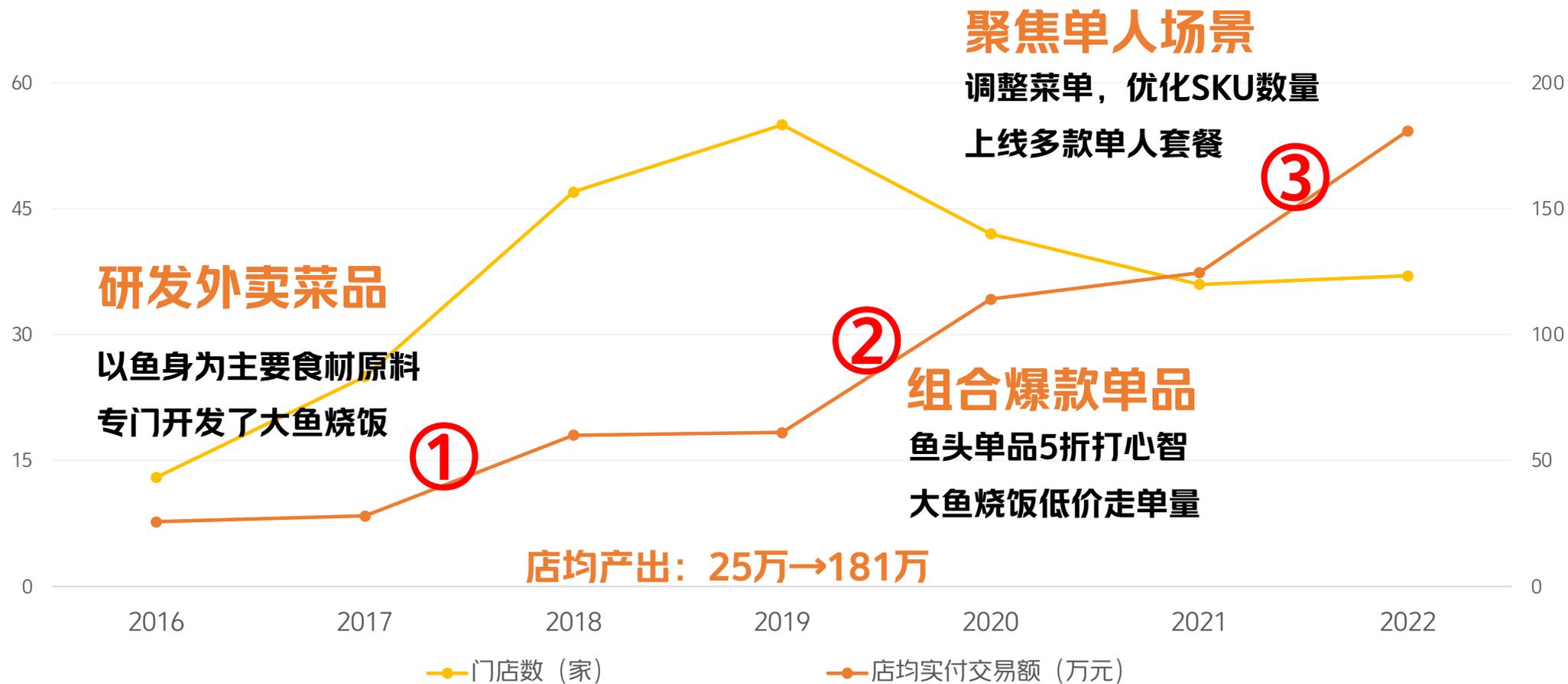
满减神器: 满50减12, 满90减36, 满130减40

¥0 预估全城配送费 ¥16.2

旺顺阁：堂食外卖，共存共融

利用招牌产品剩余价值（鱼身），研发大鱼烧饭，紧接着推出招牌菜打用户心智，后深耕外卖消费场景，单人套餐丰富供给。

2016~2022年旺顺阁店均实付交易额增长情况



数据来源：美团外卖

旺顺阁：堂食外卖，共存共融

随着单人场景的切入和深耕，菜品的销售也发生着转变，整体由常规菜品向套餐/小份菜的销售转变。

2019外卖销量TOP10菜品

1. 红烧鱼块泡饼单人套餐
2. 豆豉鲜椒鱼块泡饼单人套餐
3. 三素炒饼
4. 芝士焗番薯
5. 经典鱼头2斤
6. 慢煮鲜笋东坡肉
7. 浓汤鱼腐娃娃菜
8. 红烧鱼块
9. 经典鱼头2.5斤
10. 黑猪肉铁锅菜花

2020外卖销量TOP10菜品

1. 经典红烧大鱼饭（配饼套餐）
2. 芝士焗番薯
3. 酸菜鱼套餐
4. 豉油黄鸡套餐
5. 三素炒饼
6. 双椒鱼块套餐
7. 古法春笋炖老豆腐
8. 黑猪肉铁锅菜花
9. 炆锅面
10. 农家小炒肉

2021外卖销量TOP10菜品

1. 经典红烧大鱼饭（配饼套餐）
2. 芝士焗番薯
3. 经典鱼头泡饼套餐（小份）
4. 鸡蛋炒饼套餐
5. 酸菜鱼套餐
6. 小米椒爱上小公鸡套餐
7. 红葱头焗清远鸡（小份）
8. 炆炒圆白菜粉丝（小份）
9. 经典鱼头泡饼套餐（大份）
10. 京味肉酱烧茄子（小份）

2022外卖销量TOP10菜品

1. 经典红烧鱼块配饼套餐
2. 芝士焗番薯
3. 经典鱼头泡饼套餐（1~2人份）
4. 红葱头焗清远鸡（小份）
5. 经典鱼头泡饼套餐（3~4人份）
6. 炆炒圆白菜粉丝
7. 经典鱼头泡饼双人套餐
8. 酸菜鱼套餐
9. 京味肉酱烧茄子（小份）
10. 黑椒牛柳炒饼套餐

消费场景不断拓展深耕

老吉堂：米其林餐厅也能做好外卖



老吉堂是知名的上海本帮菜馆，2020~2022连续三年蝉联米其林一星餐厅，同时也是大众点评必吃榜商家，其堂食主要受众群体为28~55岁有商务宴请及聚餐需求的人群。

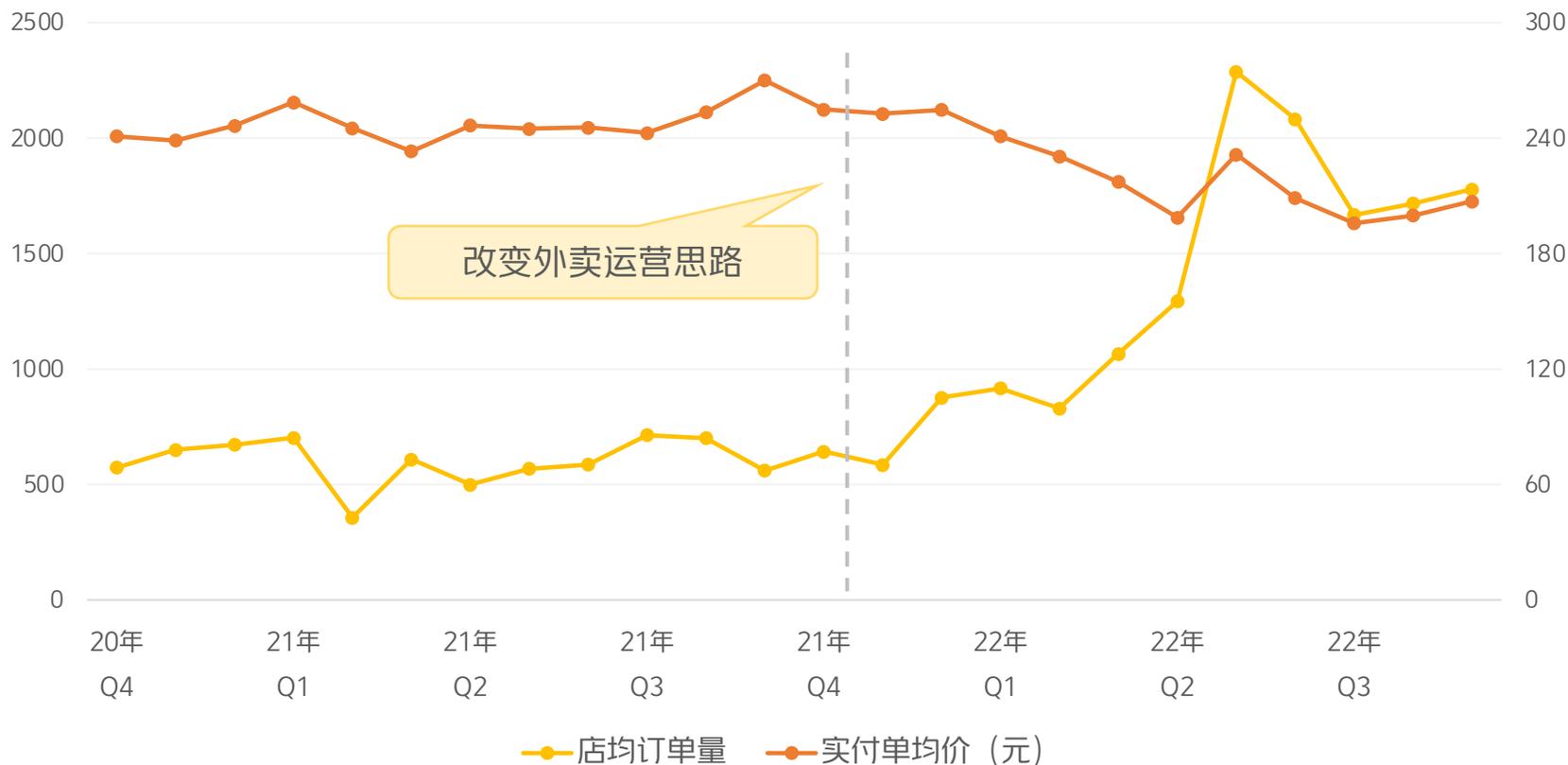
老吉堂2017年进军北京，至今已开设3家门店，通过坚持选用高质量原材料，并用考究的烹饪方式制作吸纳了很多忠实老顾客，但3家堂食门店经营面积均不大，经常出现一座难求的现象。在上线外卖业务之初，老吉堂是期望通过外卖来解决堂食餐位数有限，以及满足老顾客多元化就餐方式的需求。

老吉堂：米其林餐厅也能做好外卖

老吉堂于2020年上线美团外卖，在2021年底逐渐找到适合品牌发展的外卖运营思路。

外卖订单量从之前的店均 500+/月 上涨到 1500+/月，2022年外卖店均年营收也上涨到了300万元，与2020年相比实现了近200%的增长。

2020~2022老吉堂店均订单量及实付单均价分布

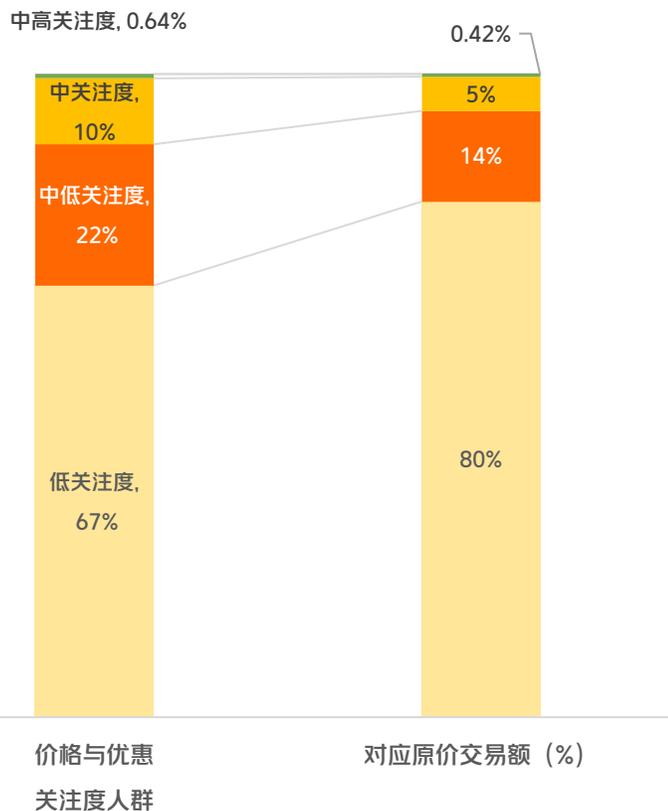


老吉堂：米其林餐厅也能做好外卖

设计外卖专有套餐产品
解决品质用户对外卖的需求



老吉堂外卖不同价格与优惠关注度人群占比及对应原价交易额



对于没有到老吉堂线下门店就餐过的顾客来说，老吉堂外卖菜品价格高于同类商家，如何降低新用户消费门槛，促成首次交易成为需要攻克的难题。

老吉堂第一步是在外卖增设了套餐，采用招牌的红烧肉作为主推产品，定价68元（净利润：20%~30%）。

虽然68元的单人餐定价高于外卖平台大部分用户日常消费价格区间，但菜品的高品质和大份量让老吉堂慢慢积攒了一大批对价格与优惠关注度低的外卖用户，订单量从500单/月上涨至1000+单/月。

老吉堂：米其林餐厅也能做好外卖

老吉堂将堂食服务理念同样应用在了外卖上，通过售前、售后流程制定适合自己品牌的服务方式。

售前

老吉堂非常重视用户备注，如果顾客对菜品制作方式有个性化需求，老吉堂则会先和顾客沟通，再发挥“现点现做”的特点和对烹饪方式的把控去满足顾客，如果遇到满足不了的需求，前台服务员则会致电顾客并从烹饪角度解释不能满足的原因。

比如：上海菜偏甜口，顾客家中有年长的老人不能吃太多糖，前台则会先和顾客打电话沟通，再通知后厨尽量控制糖的用量去烹饪；顾客备注过生日，首先会与顾客打电话祝福生日快乐，再额外赠送生日面或甜品。

售后

差评回访已经纳入老吉堂外卖售后流程，并将该工作安排在1名员工的工作职责中，在回访过程会询问用户不满意的地方，再将用户真实反馈与后厨团队开会沟通，通过用户的主观表述思考背后的原因，从而进行不断迭代。



苏福记：外卖作为堂食店中店实现线上主场突破



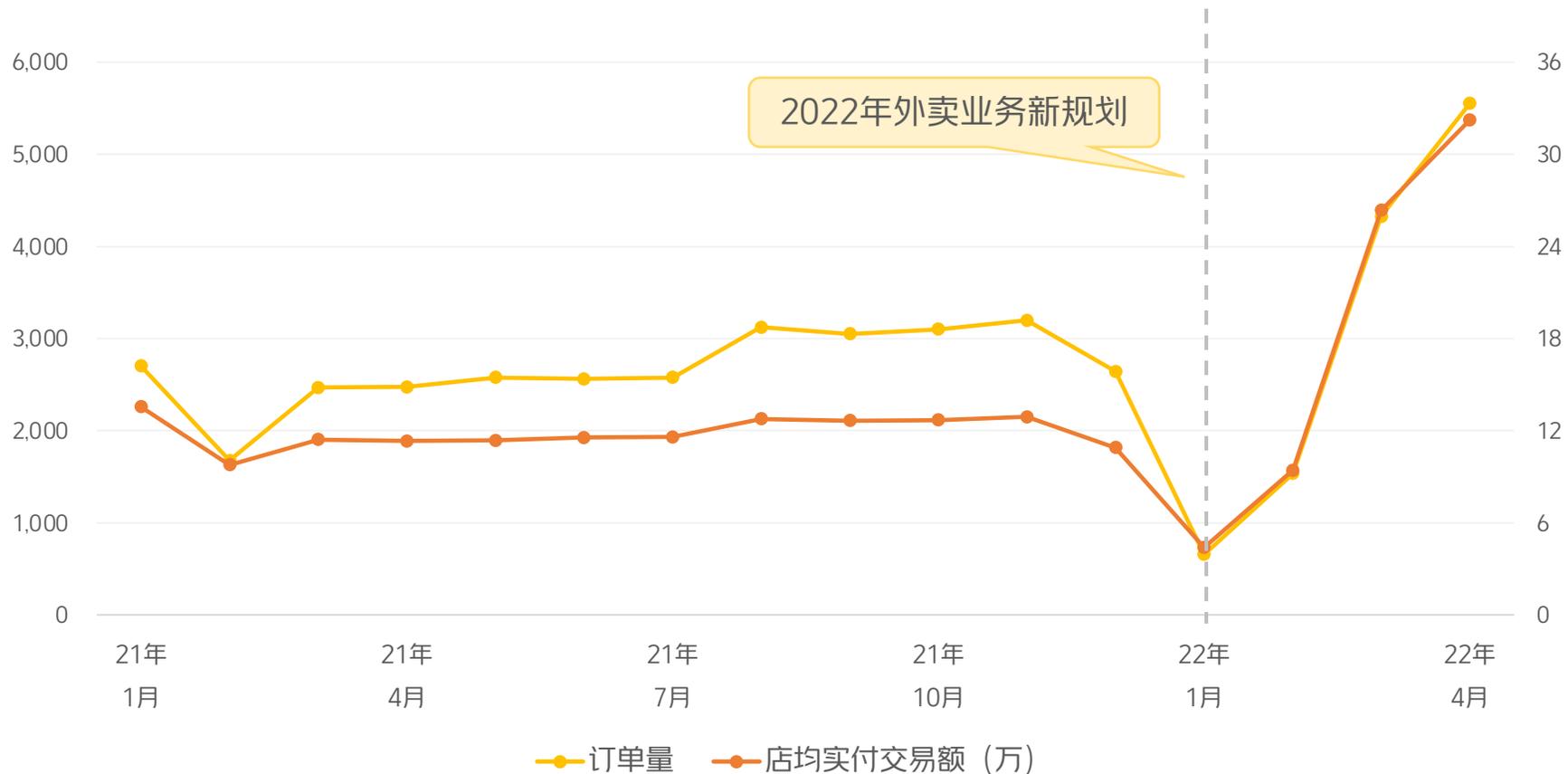
苏福记成立于2001年，目前西安已发展至20余家直营门店。

旗下拥有特色川菜品牌（苏福记）、海鲜专供品牌（海鲜佬）、大型宴会婚礼堂（汉城盛宴）、陶煲砂煲菜等。现有员工1300余人，是西安消费者认可的地道风味川菜品牌之一。

平凡的菜，不凡的味道，“让顾客吃出幸福感”是苏福记始终坚定的初心。2020~2021美团外卖店月均实付12万，店月均2600单。

苏福记：外卖作为堂食店中店实现线上主场突破

苏福记外卖订单量及店均交易额变化情况



2022年苏福记外卖线上化率40%，为门店带来明显的营收增量，外卖通过低消费门槛的方式让更多年轻人尝试苏福记，同时也为堂食带来诸多年轻消费者。

苏福记：外卖作为堂食店中店实现线上主场突破

为改善外卖出餐产能，苏福记对1500平方米的大店进行了重新设计，其中二楼保持堂食及包间的功能和服务不变，在一楼新增了外卖区域布局，并实行“3+3+2”的人员配置模式，为外卖订单的增长提供产能支撑。

苏福记典型门店布局图（一楼）



*参考厨房面积、产能以及运转效率综合考虑



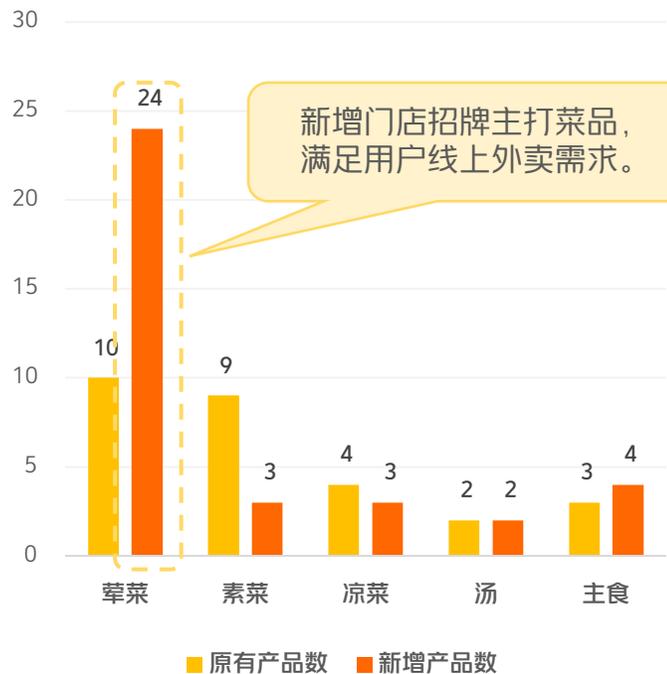
- A区：保温柜、主食存放区
- B区：外卖物料存放区
- C区：制作区（3个灶眼）
- D区：切配区、存放区
- E区：打包区、接单区
- F区：食材收货、储存加工区



苏福记：外卖作为堂食店中店实现线上主场突破

新增研发适合外卖的招牌主打菜品，推出引流菜品，并将部分菜品小份化。

苏福记外卖菜单结构调整



菜单调整前后变化

荤菜			素菜	凉菜	汤	主食
鱼香肉丝	蛙蛙鸡	干锅排骨	茄子豆角	泡菜	疙瘩汤	米饭
宫保鸡丁	歌乐山辣子鸡	干煸肉沫四季豆	酸辣土豆丝	本草鸡	西湖牛肉羹	扬州炒饭
水煮肉片	干锅牛蛙	红烧肉	有机菜花	酸辣醋粉	筒骨萝卜汤	双椒鸡捞面
外婆菜炒鸡蛋	黑椒牛柳	糖醋排骨	麻婆豆腐	二两牛肉	鲫鱼汤	陕西凉皮儿
福记酸菜斗碗鱼	火爆腰花	肉末茄子	酱焖三鲜	麻辣口水鸡		农家浆水鱼鱼(玉米面)
福记麻辣斗碗鱼	泡椒鸡杂	肉末蒸蛋	青笋炒木耳	丰都麻辣鸡		花卷
回锅肉	爆炒香肠	蟹黄豆腐	豆角粉丝炒鸡蛋	炆拌莲藕		农家搅团
土豆片小炒肉	小炒香猪皮	粉蒸肉	豆芽面筋			
湖南辣椒炒肉	辣卤小龙虾	红烧丸子	大烩菜			
糖醋鸡柳	酸菜魔芋肥肠	蒜蓉小龙虾	西红柿炒鸡蛋			
重庆毛血旺	干锅基围虾		炆炒油麦菜			
酸菜烧血旺	蒜苗炒香肠		炆炒空心菜			

菜品：以川菜为主，辅助本地特色

口味：以辣为主，辅咸鲜，配清淡

注：标橙、绿菜品为添加产品

苏福记：外卖作为堂食店中店实现线上主场突破

搭建高效团队，科学合理的考核方案助力外卖快速发展

激励金额	项目总占比	激励要点	月激励组成	项目指标数据
			项目激励明细	
激励总金额=门店外卖双平台月单销量*1元	30%	商家评分	以自然月最后一天为准，近30天评分均在4.8分（含）激励则享有项目指标发放比例	50%
			以自然月最后一天为准，近30天评分均在4.8分以上（不含）激励则享有项目指标发放比例	100%
			以自然月最后一天为准，近30天评分均在4.9分以上（不含）激励则享有项目指标发放比例	100%、团队奖金1000元
	30%	服务体验	近30日差评回复率100%	100%
			近30日商责取消率100%	100%
			近30日营业时长100%	100A
	40%	毛利率	成本独立核算	59%

大香港酒楼：粤菜酒楼通过工作餐玩转双主场



大香港酒楼是西安饮食集团旗下品牌，该集团拥有西安饭庄、德发长、同盛祥等中华老字号品牌，其中大香港酒楼1999年创立于西安，2015年上线外卖平台，是外卖平台中最早期一批的商户。

2018年开始重视外卖业务，经过近几年的摸索大香港酒楼（高新店）2022年外卖营收上涨到400万+，实现200%的增长，旺季外卖月销量可达到4000+单。

大香港酒楼：粤菜酒楼通过工作餐玩转双主场

大香港酒楼认为堂食和外卖用户是不完全重叠的，堂食是用户聚餐时的选择，所以用餐氛围和服务很重要；外卖是在家、在公司或者不方便出行时的选择，所以便捷性、实惠很重要。

大香港酒楼典型门店外卖专有粤菜盒饭及价格分布



大香港酒楼经过对门店周边楼宇情况、外卖用户消费水平及商户供给情况调研后，发现周围写字楼多、用户消费实力强且优质供给少，结合米饭炒菜在西安本地比较热销的特点，推出了17款精品粤菜盒饭。

这些外卖专有盒饭产品定价从29元到128元不等，由堂食经典菜品（烧鹅、广式腊肉腊肠、排骨等）配合清新素菜（应季蔬菜）搭配而成。

大香港酒楼：粤菜酒楼通过工作餐玩转双主场

长期稳定的优质出品、高订单的承接能力是门店健康经营的关键因素，高的转化率也是带来高曝光量的基础。

为提高出品效率，粤菜精品盒饭设计为“A+B”的形式（A代表主菜，B代表辅菜），其中B是相同的，不同的A构成了不同的盒饭SKU，所以在外卖来单后，后厨只需要结合订单需求配上不同的A就可以出品了。

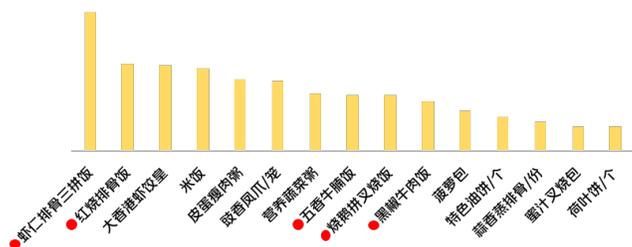


外卖的高峰期在每日午间11:30~12:30，在高峰期来临之前将预制和存放的环节完成（比如烧腊类产品烧制、配菜装盒等），高峰期厨师长会安排1~2个员工做外卖，这样大大提升了高峰期后厨的生产效率。

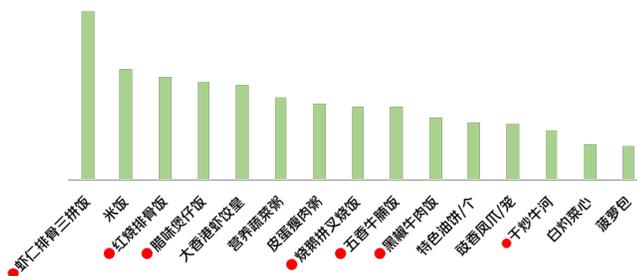
大香港酒楼在出餐方面不断精进，转化率上已经明显超过了商圈均值水平。

大香港酒楼：粤菜酒楼通过工作餐玩转双主场

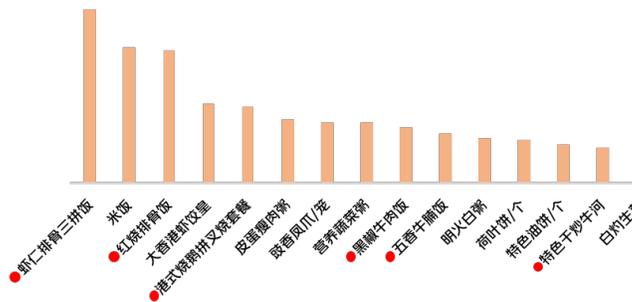
大香港酒楼（高新店）
2月（春季）Top15菜品销量



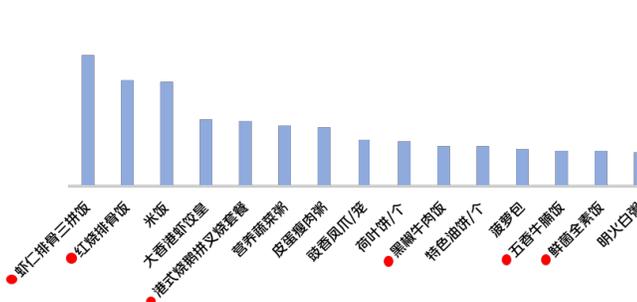
大香港酒楼（高新店）
6月（夏季）Top15菜品销量



大香港酒楼（高新店）
9月（秋季）Top15菜品销量



大香港酒楼（高新店）
12月（冬季）Top15菜品销量



纵观全年热销Top15菜品，用户对于精品盒饭在四季均有需求，但需求的强烈程度存在细微的差异，由此可以看出中高单价的盒饭套餐在外卖市场上存在需求。

初步尝试成功后，大香港酒楼对精品盒饭进行不断迭代。近年甜点饮品品类在外卖平台上需求量增高，门店虽然有下午茶相关的SKU，但如果用户单点下午茶再加上配送费的总体性价比不高，并且门店午餐到晚餐之间员工要休息，出品上也不太方便实现。

于是大香港酒楼设计套餐时将下午茶前置，给盒饭增加了甜品（龟苓膏、榴莲酥、双皮奶等），用户在午餐吃饱后，把增加的甜品留作下午茶歇时享用。

盒饭套餐的性价比增强，让用户觉得“丰富、实惠”，用一份钱解决了两份餐的需求，这也是大香港酒楼套餐客单价虽高但销量火爆的原因之一。

曼玉餐厅：中餐厅通过外卖卫星店实现大发展



曼玉餐厅成立于2011年，以“中餐厅里吃西餐”的融合主题为定位，是小而美的新派中西融合餐饮模式领军品牌，目前在郑州有5家堂食门店。

餐饮行业长期面临着成本“三高”（房租/食材/人力高）的问题。曼玉在寻求一种更为“轻”的模式，以期达到快速复制拓展，并于2021年6月成立外卖专营店，专人专项负责，分摊堂食店出餐压力，解决产能受限问题。

曼玉餐厅：中餐厅通过外卖卫星店实现大发展

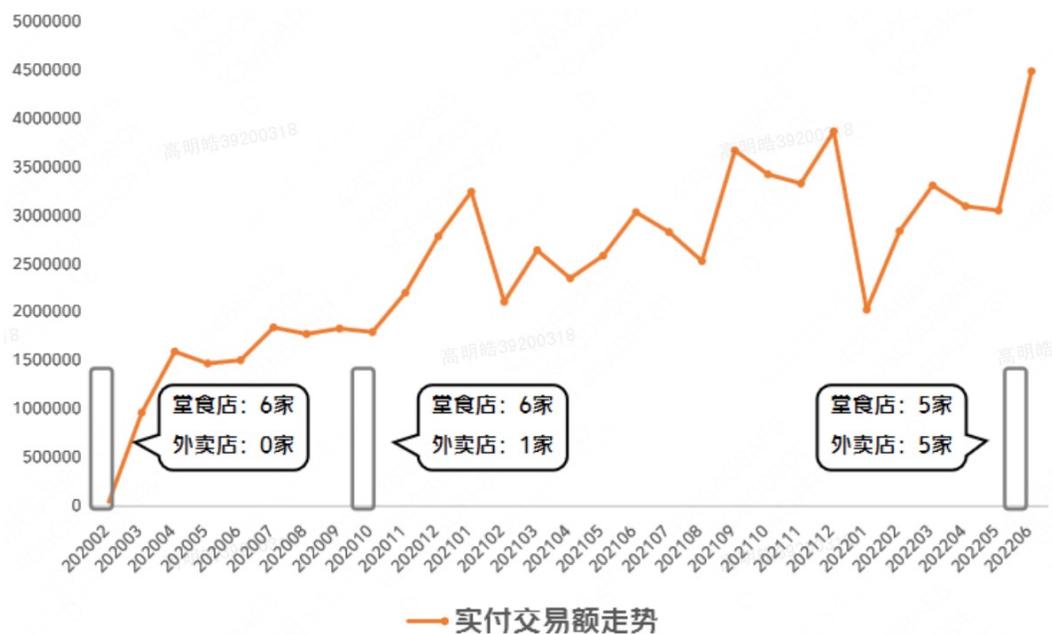
传统堂食店做外卖，会有一些先天不足：堂食动线设计、菜品菜单、出餐高峰和外卖逻辑存在差异。只要产能足够，外卖理论是没有天花板的，而堂食受到座位数的限制，存在天花板。

基于这样的前提，曼玉尝试专门做外卖专营店，不提供服务场地，选址要求降低。从门店模型对比来看，外卖专门店采用了一种更为“轻量”的模式，主要体现在门店面积、员工规模及产品结构。更为“轻量”的模式意味着可复制性、拓展性更强，投入成本更低，覆盖的目标用户和场景也有了更多的灵活性。

曼玉餐厅堂食门店vs外卖专门店模型对比

店铺类型	门店面积	员工数量	投资金额	回本周期	产品数量	外卖单均价
堂食店	500m ² 以上	50~60人	500万	18个月以上	45个	79元
外卖店	70~100m ²	9~12人 (4~5人小时工)	50~70万	10~18个月	15个	46元

曼玉餐厅外卖营收走势



曼玉餐厅：中餐厅通过外卖卫星店实现大发展

针对外卖专营店，曼玉采用了一套专门针对外卖的产品流程，形成有别于堂食的菜单结构。

产品选择

符合外卖
场景特性

产品研发

考虑产能、
采购、制
作顺畅性

产品出品

在大锅饭
和精致小
炒实现平
衡

产品保存

根据产品
口味变化
制定报损
标准

产品迭代

根据周期
和食材特
性做迭代

产品选择上

就算是堂食顾客很喜欢的菜，只要没通过外卖测试，就坚决不上。

产品研发上

兼顾考虑4点：厨房生产力、制作流程、门店储存、菜单结构。

产品出品上

根据菜品特性，在口味和效率上寻找最优平衡，如小炒鸡腿肉之前试过一锅炒，发现肉和辣椒会干巴，而一锅4份则不影响出品品质。

产品保存上

菜品严格执行报损周期。炒菜20分钟、焖炖类40分钟，不管是堂食还是外卖，执行报损。

产品迭代上

不同季节下番茄口味、辣椒辣度都需要考虑，有周期性的上新是1~2款/季度。

曼玉餐厅：中餐厅通过外卖卫星店实现大发展

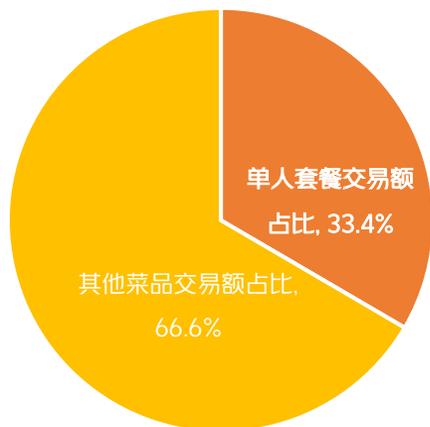
针对门店的定位不同，曼玉外卖主打品质单人工作餐。

从整体的方向上而言：曼玉餐厅是套餐+热菜组合，曼玉外卖是套餐+小份菜组合。

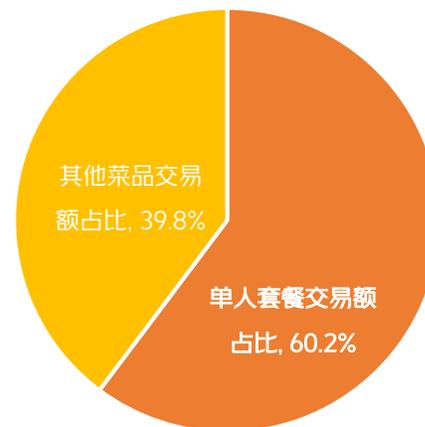
曼玉堂食门店单人餐套餐交易额占比约1/3，而外卖店单人套餐销售额占比超60%。

此外，在写字楼+商场+酒店的偏单人消费场景的订单占比上，外卖店为32.1%，高于堂食店的22%。

曼玉堂食店单人套餐销售额占比



曼玉外卖店单人套餐销售额占比



曼玉餐厅：中餐厅通过外卖卫星店实现大发展

荤菜(大) + 米饭
(约450g) (300g)

单人午餐 小炒套餐
“这鱼真美的味道”
月售 351 好评度 90%

【单点】小份菜
小炒鸡胸肉 + 米饭
“一如既往非常好吃”
月售 546 好评度 87%

解馋小食
爽口小菜
加份主食
手伴饮品
环保餐具 必选品

单人套餐 (简易) 25.9-31.9

荤菜(小) + 素菜(小) + 米饭
(约300g) (300g) (300g)

单人午餐 小炒套餐
“口味不错, 份量刚好”
月售 1821 好评度 100%

【单点】小份菜
小炒鸡腿肉 + 菜籽油番茄鸡蛋 + 米饭
“不辣, 刚刚好”
月售 2604 好评度 84%

解馋小食
爽口小菜
加份主食
手伴饮品
环保餐具 必选品

单人套餐 (常规) 27.8-36.8

荤(大)+素(迷你)+米饭+柠檬茶
(约450g) (100g) (300g) (300ml)

单人午餐 小炒套餐
“已经点了几次了”
月售 980 好评度 100%

【单点】小份菜
小炒鸡腿肉 + 柠檬茶套餐
“这套餐真的味道”
月售 1218 好评度 94%

解馋小食
爽口小菜
加份主食
手伴饮品
环保餐具 必选品

单人套餐 (吃好) 34.9-40.9

在菜品结构上，曼玉外卖实现了三化
菜品小份化、菜单精简化、搭配场景化

菜品小份化
菜品的规格为300g左右，低于堂食常规的450~600g，满足多样化选择。

2荤(小)+1素(小)+1素(迷你)+2米饭

单人午餐 小炒套餐 多人餐 小炒套餐
特惠双人餐
“口味不错, 份量刚好”
月售 1100 好评度 95%

【单点】小份菜
经典双人餐
2人份 小炒鸡腿肉 (小份) + 小锅鸡胸肉 (小份)
月售 366 好评度 90%

解馋小食
爽口小菜
加份主食
手伴饮品
必选品 环保餐具
超值加购
店内环境

双人套餐 (常规) 52.5

3荤(小)+1素(迷你)+2米饭

单人午餐 小炒套餐 多人餐 小炒套餐
特惠双人餐
“口味不错, 份量刚好”
月售 1100 好评度 95%

【单点】小份菜
经典双人餐
2人份 小炒鸡腿肉 (小份) + 小锅鸡胸肉 (小份)
月售 366 好评度 90%

解馋小食
爽口小菜
加份主食
手伴饮品
必选品 环保餐具
超值加购
店内环境

双人套餐 (吃好) 63.8

3荤(小)+1素(小)+1素(迷你)+3米饭

单人午餐 小炒套餐 多人餐 小炒套餐
特惠双人餐
“口味不错, 份量刚好”
月售 1100 好评度 95%

【单点】小份菜
经典双人餐
2人份 小炒鸡腿肉 (小份) + 小锅鸡胸肉 (小份)
月售 366 好评度 90%

解馋小食
爽口小菜
加份主食
手伴饮品
必选品 环保餐具
超值加购
店内环境

多人套餐 (常规) 77.9

菜单精简化
整体售卖产品数为15个，快炒小菜数量仅为5个，降本（人员配置）增效（出品效率）。

搭配场景化
单人、双人、多人套餐，在套餐选择上也做到丰俭由人，满足不同用户群体需求。

老杨大食堂：家常菜复购率全国TOP10



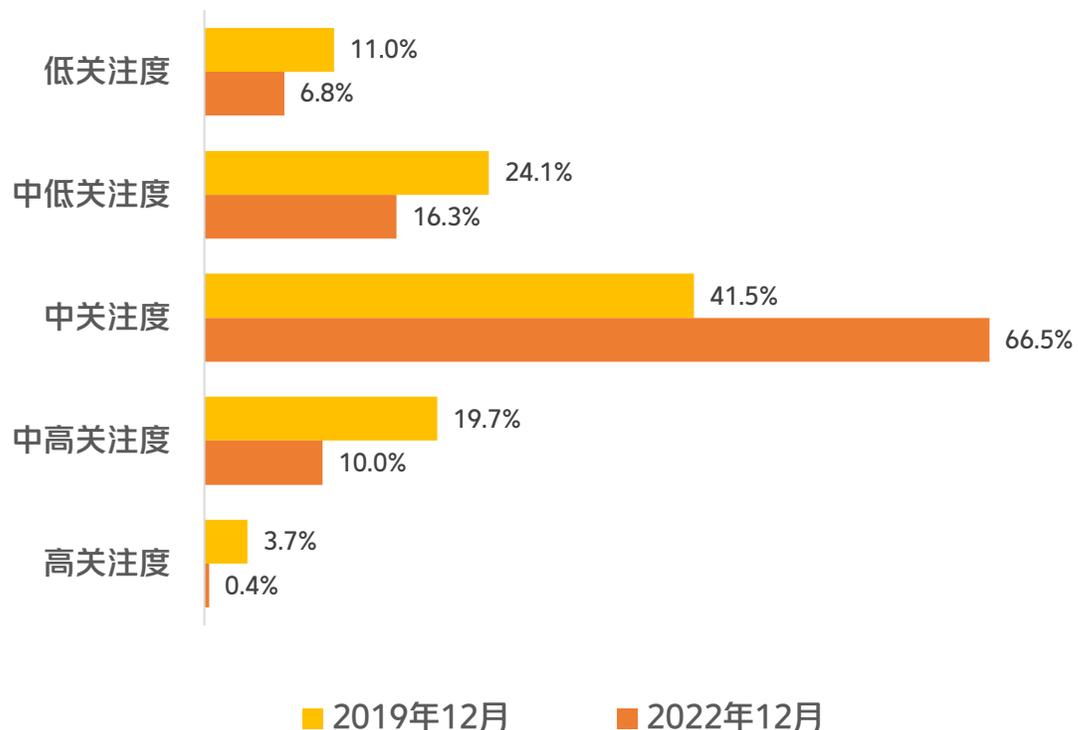
老杨大食堂于2014年，起家于南通一家快餐小店，定位老百姓的食堂，以口味家常、量大实惠赢得用户青睐。

在菜品品质上，老杨大食堂多年来坚持“农村菜，大豆油”的理念，坚持使用非转基因优质大豆油，做出家的味道；每日使用食材，当天凌晨完成食材原料的收购，早上9点前分发门店，确保食材新鲜。

老杨大食堂后续经过运作实现品牌升级，进一步促进品牌的扩张，如今已有10家门店。

老杨大食堂：家常菜复购率全国TOP10

2019~2022年老杨大食堂外卖用户
优惠与价格关注度人群分布



在外卖运营前期，门店通过大力度活动和营销引流获客，整体上利润较低。并且顾客群体中，对优惠与价格关注度高的消费者占比较高。

在拥有一定用户基数后，老杨大食堂减少了营销方面的投入，转为深度做好产品品质，从高成本的短期引流之路，转向低成本的长期稳定获客之道，注重用户长期价值运营，实现门店线上线下用户的匹配和互相引流。

外卖业务的开展提高了品牌的知名度，给堂食带来了很大的增量。

老杨大食堂：家常菜复购率全国TOP10

老杨大食堂注重用户价值长期运营，于2022年对门店进行了“双升级”+“双拓宽”，分别为装修上升级，服务上升级，场景上拓宽，产品上拓宽。招牌装饰上也由“开饭啦”升级到“农村菜·大豆油”，品牌调性也更加清晰明了。

装修上升级，服务上升级
场景上拓宽，产品上拓宽



农村菜·大豆油
城市厨房/家宴

招牌装饰上由“开饭啦”
升级到“农村菜·大豆油”
品牌调性也更加清晰明了

老杨大食堂：家常菜复购率全国TOP10

老杨大食堂外卖产品种类与规格分布

产品种类	套餐	荤菜	素菜	凉菜	小吃	例汤	主食	酒水饮料
数量	3	30	15	12	7	8	3	5
规格	迷你版				常规版			
份量	300g左右				500g左右			
价格	常规版的价格=迷你版的1.6倍							



两荤两素盒饭（菜品随机）
“菜量足，口味也可以”
月售 1239 好评度 95%
8.38折 (含3元津贴)
¥25.88 ¥30.88



新品盒饭（菜品随机）
约500克 一个大荤 + 两个小炒 + 一个素菜
月售 222
8.38折 (含3元津贴)
¥25.88 ¥30.88

产品多采用多规格形式设置，满足用户细分需求，提高下单转化。

菜品迷你化，升级包装和套餐内容，打造“品质+饱腹+多样”满足消费者丰富性用餐需求。

品牌部分用户有选择困难症，推出盲盒套餐，解决部分用户选择困难痛点，同时提高菜品周转效率。

老杨大食堂：家常菜复购率全国TOP10



老杨大食堂采购 出餐时间

批发采购

完成采购

总仓分解

配送门店

开始出餐

1:30

3:30-4:00

5:30

8:30

10:00

采购链条以乡村特色健康食材为出发点，提高供应链流转效率，确保产品品质。除了管理层亲自抓菜品品质，在食材选取上，选用福临门等品质大豆油为代表的调料，选用地道的当地绿色食材；在食材配送上，采用冷链运输，保证食材的新鲜度。

老杨大食堂的食材成本占比达到40%，高于同类餐饮平均水平。这最终体现在优秀的菜品出品方面，用户能够感知到，也是复购率高的有效保证。



半秋山西餐厅：西餐厅“双菜单”，实现双主场共增长



半秋山是2008年成立于湖北的本土品牌，得名来自于古典文学作品中的句子“偷得浮生半日闲，一半秋山带夕阳”。品牌发展至今有70家门店，其中以西餐厅为主（50家），其他为湖北菜和精致快餐品牌的门店，主要分布于湖北各城市、重庆、郑州等。

半秋山西餐厅于2015年上线外卖，从刚开始经营思路上的保守稳健，到如今积极迎合外卖市场变化进行调整，结合公司的净利润目标和过往数据表现，最终确定一定比例值为理想的外卖占比。

半秋山西餐厅：西餐厅“双菜单”，实现双主场共增长



和中式正餐相比，很多西餐菜品被认为不适合做外卖，产品局限成为制约西餐双主场发展的瓶颈。

半秋山西餐厅对双主场菜品销售情况进行分析，显示堂食的牛排、披萨、意面销售较好；外卖的套餐、主食销售较好，可见不同场景下的客群在需求方面的差异。

基于此判断，半秋山在堂食和外卖的菜单上进行差异化设计，制定“双产品线”，满足不同群体的需求。

半秋山西餐厅：西餐厅“双菜单”，实现双主场共增长

半秋山西餐厅专设外卖产品线，并结合市场需求制定单人套餐，同时兼顾产品毛利率，套餐产品总销量占比接近50%，月度外卖营收百万级别。

半秋山西餐厅外卖专属套餐组合

序号	主餐	饮品	配菜	通版售价	原价
1	(单人套餐) 鸡腿剁椒卤汁拌饭+缤纷酷饮	柠檬茶/奶茶/桑葚葡萄汁	时令青菜+咸菜	24元	49元
2	(单人套餐) 番茄滑蛋牛肉套餐+缤纷酷饮	柠檬茶/奶茶/桑葚葡萄汁	时令青菜+咸菜	28元	43元
3	(单人套餐) 双椒鸡粒套餐+缤纷酷饮	柠檬茶/奶茶/桑葚葡萄汁	时令青菜+咸菜	24元	39元
4	(单人套餐) 虎皮尖椒排骨套餐+缤纷酷饮	柠檬茶/奶茶/桑葚葡萄汁	时令青菜+咸菜	34元	52元
5	(单人套餐) 蟹籽叉烧炒饭套餐+缤纷酷饮	柠檬茶/奶茶/桑葚葡萄汁	时令青菜+咸菜	29元	44元
6	(单人套餐) 湖南辣椒小炒肉饭套餐+缤纷酷饮	柠檬茶/奶茶/桑葚葡萄汁	时令青菜+咸菜	32元	49元
7	(单人套餐) 麻婆豆腐饭套餐+缤纷酷饮	柠檬茶/奶茶/桑葚葡萄汁	时令青菜+咸菜	23元	40元
8	(单人套餐) 椒香小牛肉饭套餐+缤纷酷饮	柠檬茶/奶茶/桑葚葡萄汁	时令青菜+咸菜	28元	47元

半秋山西餐厅在外卖菜品研发上，遵循以下原则：

- 1.在当前厨房空间下，不影响堂食和外卖的出餐
- 2.生产工艺不复杂，便于出餐
- 3.共用当前供应链产品
- 4.参考市场的热销和好评产品

综合以上最终选出10个左右的只针对外卖平台的产品。

半秋山西餐厅：西餐厅“双菜单”，实现双主场共增长

单人餐

推荐

折扣

您享多人餐

必点款 单点不送

精致特价餐

精致特套餐

超级牛排 plus

轻食低脂沙拉

招牌牛排

(单人套餐) 酸菜鱼+榴莲酥*2+缤纷酷饮
1人份 酸菜鱼+缤纷酷饮1杯+榴莲酥2块
月售 34
6.16折 (含5元津贴)
¥45

(单人套餐) 湖南辣椒小炒肉套餐+缤纷酷饮
月售 197
1人份 小炒肉+米饭一份
6.53折
¥32

(单人套餐) 鸡腿剁椒卤汁拌饭+缤纷酷饮
1人份 缤纷酷饮+鸡腿
月售 512 好评度 100%

推荐

折扣

您享多人餐

必点款 单点不送

精致特套餐

超级牛排 plus

轻食低脂沙拉

招牌牛排

葱粉披萨

您享多人餐 (生活总有亿点点精致)

精致双人餐
2人份 泰皇炒饭+奥尔良烤鸡火腿蛋沙拉+经典牛仔排
月售 37
7.83折 限1份
¥119

甄选多人餐
月售 4
2人份 炭烤果木雪花牛扒+牛排+法国尼斯沙拉+烤奥尔良鸡腿4个+
8.33折 限1份
¥239

豪华2-3人餐
2人份 牛排+肉酱意粉+海鲜至尊薄脆+美式咖啡2杯
月售 22
8.13折 限1份
¥139

双人餐

产品迭代方面，半秋山西餐厅堂食菜单一个月迭代1次，大菜单以年维度更新。具体来看，西餐流行早午餐，会增加4~5个产品。整体研发以增加为主。

对于单品如高端牛排，原产品线有15个产品，堂食配菜为西兰花和蒜，考虑到外卖还要满足吃饱需求，所以用主食意面搭配，保持产品在线上的适配性。

线上每7~10天轮换一次饮品（奶茶、柠檬茶、桑葚葡萄汁）、清炒时蔬每天更换，满足复购用户的口味变化需求。并根据每个月销售情况，末位淘汰3~5位的套餐，然后从产品库中选择新的产品。

半秋山西餐厅：西餐厅“双菜单”，实现双主场共增长

半秋山西餐厅以2年为周期迭代产品包装，创造更佳用户体验

第一代



第一代是讲究仪式感的纸盒礼盒包装，但较为不环保。

第二代



第二代是上下隔层更符合菜饭分离概念的塑料碗，更符合外卖场景。

第三代



第三代升级为密封性好食品安全高同时符合环保标准的铝箔碗和无纺布袋，很好地传达了品牌形象。

四季椰林：火锅也能做好双主场

四季椰林创立于2013年，是主打海南椰子鸡火锅的餐饮品牌。

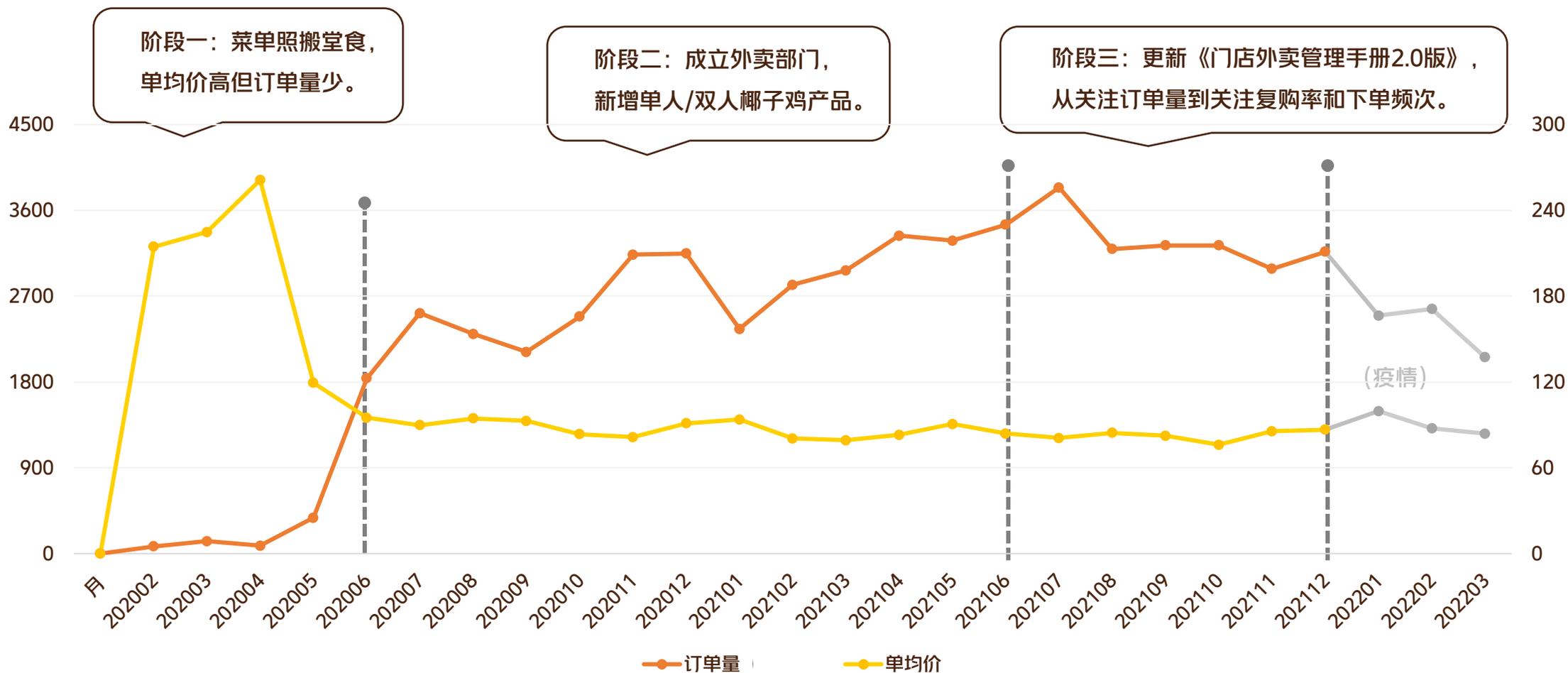
独创“四个椰子一只鸡”的烹饪工艺，在深圳、广州、佛山、汕头、惠州、海口等城市拥有直营门店45家，凭借1.5万亩的椰林及养殖基地登上CCTV《匠心》栏目，也获得过“博鳌国际美食文化论坛美食金奖”等殊荣。

2020年四季椰林成立了外卖部门，围绕外卖用户需求迭代了菜单、包装、出品形式等。至2022年，四季椰林评分4.7分及以上的外卖门店数量占比高达97%，老客下单转化率高达55%。



四季椰林：火锅也能做好双主场

2020~2022年四季椰林外卖发展三阶段

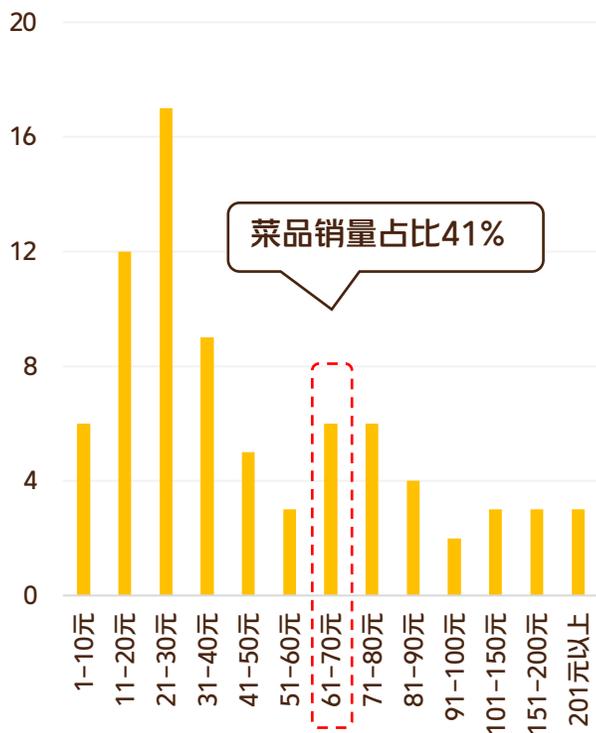


数据来源：美团外卖

四季椰林：火锅也能做好双主场

一人食套餐是将小份椰子鸡煮熟搭配蘸料米饭；3~4人套餐则仍采用堂食的“生食自己涮”模式。经过这样的调整，同样原材料不同的售卖方式带来了明显的订单增量，同时提升了原材料货品周转率；随着外卖客单价格带下移，也吸引来区别于堂食的用户。

四季椰林外卖不同价格区间菜品数量



一人食类

招牌 招牌椰子鸡熟食一人套餐
 门店销量第1名
 月售1096 好评度91%
 6.97折 限1份
 ¥59.9 ¥86

招牌 娃娃菜椰子鸡熟食一人套餐
 门店销量第3名
 月售192 好评度88%
 6.97折 限1份
 ¥59.9 ¥86

笋片椰子鸡熟食一人套餐
 1人份 笋片椰子鸡 + 含饭
 月售59
 6.62折 限2份
 ¥56.9 ¥86

二人食类

海南椰子鸡熟食二人套餐
 门店销量第2名
 月售229 好评度100%
 ¥168
 到手预估 ¥129

榴莲椰子鸡熟食二人套餐
 2人份
 榴莲椰子鸡熟食二人套餐内含...
 月售27
 8.35折 限2份
 ¥156.9 ¥188

配菜类

皇帝菜
 1人份 原味 青菜
 月售21
 ¥22

竹笙菌
 1人份 原味 竹荪
 月售26
 ¥38
 到手预估 ¥29

多人生鲜类

超值椰子鸡拼盘套餐 (生鲜)
 “非常的好吃,明天再来”
 月售40
 ¥398
 到手预估 ¥363

竹笙椰子鸡火锅套餐 (生鲜)
 2人份 椰子汤底 + 海南文昌鸡 (一只) + 椰林五宝
 月售102 好评度100%
 ¥228
 到手预估 ¥193

(半只鸡) 竹笙马蹄椰子鸡火锅套餐 (生鲜)
 “好吃,份量很大,半只鸡”
 月售71 好评度100%
 ¥168
 到手预估 ¥129

四季椰林：火锅也能做好双主场

外卖是火锅店在线上的一张“名片”，外卖可以帮助餐厅延续表达品牌理念



用户体验延伸



椰子鸡调料三步曲

封口贴

生食食用方法

四季椰林：火锅也能做好双主场

“有能力没动力、有动力没资源”是很多品牌在推动外卖业务时员工遇到的问题，若想长久健康的经营好外卖，除了有效的运营动作外还需要门店的良好执行。四季椰林在2020年做了一个重要的决定：成立外卖部，建立岗位标准、打通考核机制、解决门店和总部外卖业务对接问题。

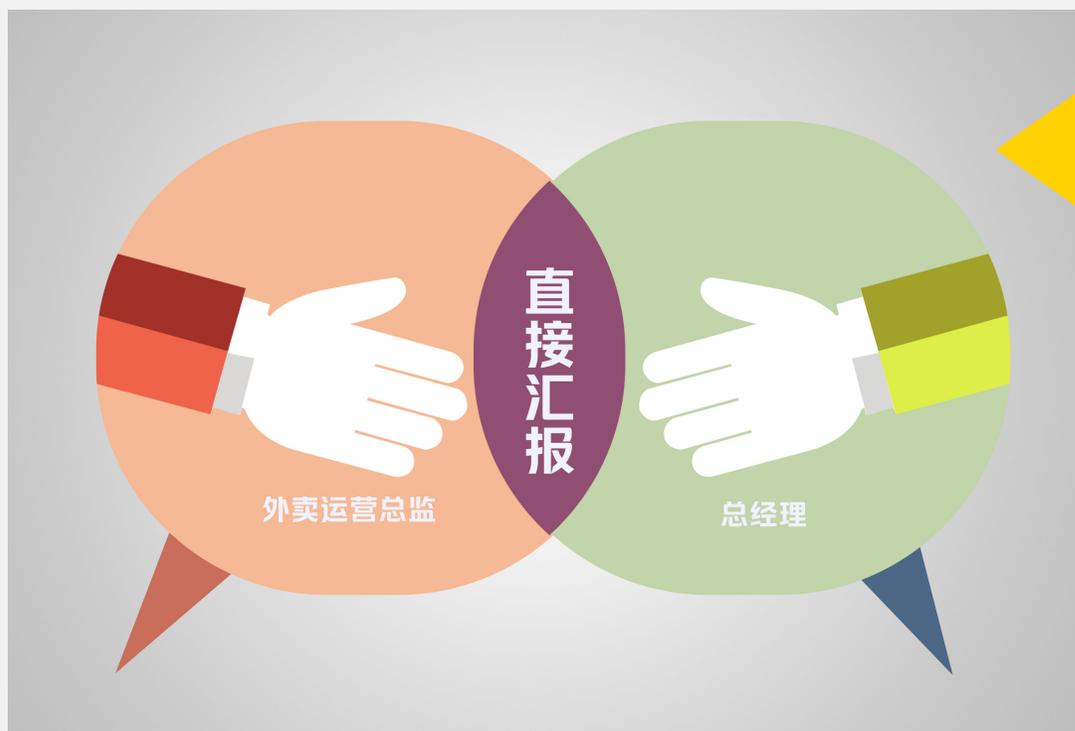


大鸭梨：小团队，高产出



一直深耕于社区餐饮的大鸭梨，是京城平价家常菜中的代表，主营老北京正宗挂炉烤鸭及现代派的中式菜肴，集鲁粤淮扬、川菜和京菜于一体。多年来，大鸭梨的规模在扩大，菜品、环境都在更新，但是企业“平民化消费、精细化菜品”的市场定位始终没变。目前大鸭梨拥有直营门店70余家，以北京为核心，遍布沈阳、郑州、南宁等重点城市。2022年外卖营收超过5亿元，外卖线上化率30%~40%。

大鸭梨：小团队，高产出



总部组织架构上：1+1模式，外卖运营总监直接向总经理汇报。

这种管理方式，对外卖运营经理要求比较高；但扁平、高效的沟通反馈，能够产出高质量的决策和执行。

外卖是独立运营，外卖Leader汇报给CEO，有运营策略团队，还有考评团队。公司事业部是按照地域划分的，相对集中。菜品对应相应的大厨，人员会提前设置好。

大鸭梨：小团队，高产出



在考核上：从公司政策层面解决问题，严格的奖惩机制，充分激励一线业务人员，如菜品受欢迎，销量高有奖金。

01

外卖运营总监直接对接门店店长、总厨等人员，每个店会建一个微信群，随时群里沟通。

02

以结果为导向，设置多维度的考核指标，门店层面考核门店的差评、出餐时长。直接和工资、奖金挂钩。

03

督导定期巡店，检查诸多项目，比如打包流程是否合规等问题。

04

如果厨房忙不过来，会从厨房准备工作做得不够去找问题，充分挖掘门店潜力。

05

让门店店长、厨师长认识到，把门店堂食保住，外卖都是额外的收入。比如考核门店月流水150万，只做了130万，在堂食难有增量的情况下，店长、厨师长也会从外卖侧想法子。

06

门店管控数据到日，有问题当天必须解决，每天都有经营日报。

大鸭梨：小团队，高产出



菜品定价

坚持同款同价的大原则，外卖菜品的价格和堂食的保持一致。除小份菜以外，外卖和堂食的菜品价格、菜品份量完全一致，给客人让利。疫情期间，也坚持没有涨价并一直开店，收获了用户的高口碑。

菜品选择

考虑厨房的备货和产品线，门店没有单独做外卖菜单，而是选择了价格适中、有地方性特色的产品，兼顾出餐口味稳定、供应链价格等维度。

菜品迭代

每季度会淘汰末位菜品，会根据销售、用户接受不接受来淘汰菜品，然后也会更新菜品，施行季度考核机制。会内部赛马，每个大厨上新什么菜进行报备，进行竞争，用销量来进行优化PK，永远保持新的活力。整个运营做得非常体系化，有数据支撑。

大鸭梨：小团队，高产出



大鸭梨制定了“品质在前，营销为后”的营销理念。

大鸭梨将外卖定位为堂食的补充，坚持外卖品牌化的发展方向，认为30%的外卖合理占比（低于30%外卖的势能没有充分释放，高于30%影响整体利润和堂食用户体验）。

2018年以来，随着线上竞争日趋激烈，精细化运营能力的提升要求随之而来。大鸭梨依靠自身沉淀和能力，打磨精细化运营能力，练好基本功，提出差异化的运营策略，提出外卖“一锅一炒”。

以满减为例：活动的变化从50-25到50-21到50-12。期间不断下调优惠额度，但数据没有掉。通过实践打出来的认知，验证消费者一定是先看品质。

河风精致寿司：为外卖量身打造消费场景

日料门店主要以食材新鲜、加工精细等特点吸引广大消费者。线下堂食场景中享用日本料理,有一半是吃环境、吃氛围、吃情调。线上主场中, 堂食器皿与店铺环境带来的异国情调均受到一定局限, 想要同时在订单量和客单价上有所突破, 非常有挑战。



河风精致寿司创立于2015年, 是一个以精致外卖寿司起家的日料品牌, 目前全国门店100+。在创立之初, 品牌依靠精致的产品引爆社交媒体, 通过口口相传收获了第一波用户; 如今, 河风精致寿司外卖年收入超1亿元, 外卖线上化率达66%, 并实现了外卖客单价 (200+元) 大幅超越堂食 (120+元) 的双主场经营新常态。

河风精致寿司：为外卖量身打造消费场景

河风精致寿司的品牌设计理念——“河微藻，风斜云鬓”。为将这种氛围感传递出来，品牌选择提取日本国花樱花作为超级符号，简单、自然、具有独特的识别度。



寿司作为一种简单而精致的产品，如何呈现是一门学问，河风的寿司拼盘经过精心设计，面对外卖拼盘呈现不适合用花草装饰的限制条件，转而突出食材本身装饰自己，以三文鱼籽、芒果等装点，颜色搭配更加清新。

河风精致寿司：为外卖量身打造消费场景

包材是品牌理念的具象表现每年出5~6套包装

围绕有趣、节点、女性、插画，传递年轻、精致、社交、仪式感等概念设计

整套定制，品牌传达（90分）

轻量化定制，品牌传达（80分）

额外惊喜，顾客体验（70分）

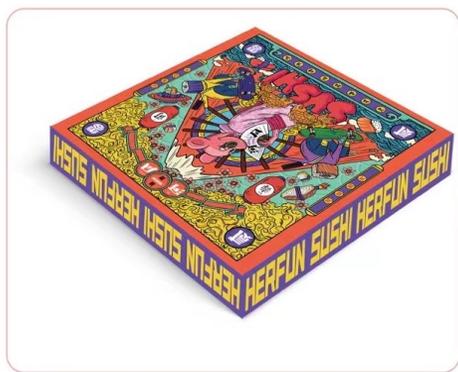
顾客使用便利（60分）

有温度更暖心（50分）

密封好不撒漏（40分）



2020春节外卖包装



河风精致寿司：为外卖量身打造消费场景

河风精致寿司与其他品牌成本结构对比

类别	某品牌	河风
原材料成本	35%	50%
包材成本	5%	5%
营销推广	10%	3%
人力成本	13%	8%
净利润	10.5%	16%

是什么支撑了河风在外卖包装上肆意挥洒的创意呢？

首先，日料作为异国美食的代表性品类，有较高的溢价空间，200元的客单价，即便5%的包材成本，也可支撑非常具有品质感的包装；而如果外卖客单价在50元左右，即便包材成本提升至10%，可发挥的空间依然非常有限。

河风在包材方面大力投入的另外一个好处，是通过新颖的设计触发了用户自传播，在全民开箱、吃播盛行的时代，借助用户UGC大大降低了推广成本，河风在营销推广方面的花费仅为3%，远低于同品类商家。

当然，日料品类打动消费者，最核心的还是高品质的食材。而在50%的食材成本占比的同时，依然能够获得16%的净利润率，体现出品牌在围绕品质感的塑造与传播方面的正确策略选择。

06

关于新餐饮研究院

美团新餐饮研究院是美团面向餐饮行业的研究型组织，基于平台的数据研究形成用户洞察和行业洞察，并以课程和报告等形式向餐饮行业输出，以提升餐饮行业的数字化经营水平。



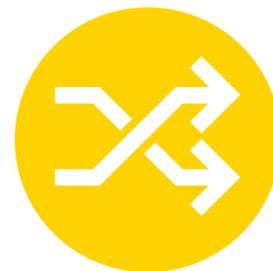
学习培训

新餐饮CEO班
外卖运营师初级/中级/高级班
城市外卖沙龙



行业研究

品类报告
城市数据
新餐饮报告



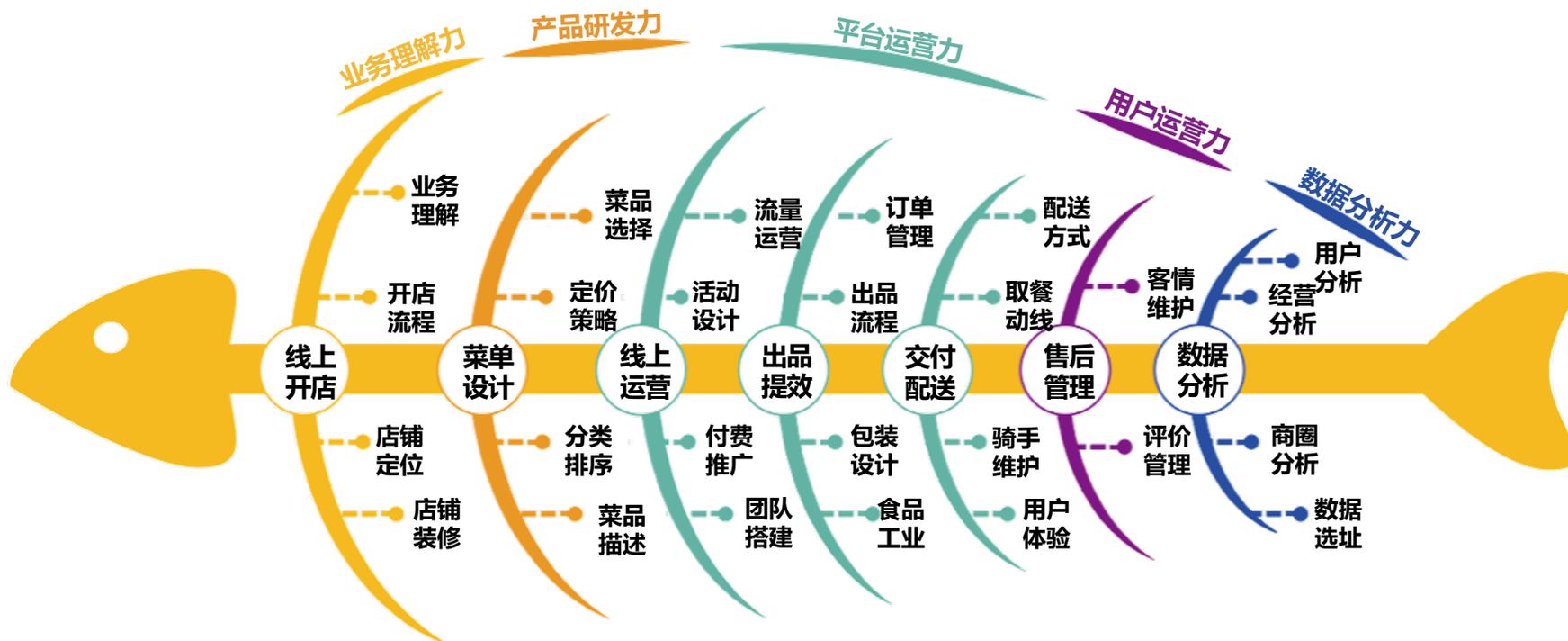
双主场共创

帮传统餐饮品牌
做好线上主场

从外卖运营鱼骨图，到双主场菜单房子图

运营鱼骨图为整个外卖运营建立了一套体系化且流程化的方法论和能力模型

外卖运营鱼骨图“5力7步26招”主要以业务理解力、产品研发力、平台运营力、用户运营力、数据分析力为主要能力框架，搭建了线上开店—菜单设计—线上运营—出品提效—交付配送—售后管理—数据分析7个运营模块，并将这7个模块进行细分拆解，详细剖析了每一个模块下具体的运营实操动作，能够让从业者建立起清晰的外卖运营操作流程方法论。



从外卖运营鱼骨图，到双主场菜单房子图

菜单战略房子图通过综合分析商圈容量、菜品机会、门店分析、成本测算、菜品组合、菜品定价六个模块规划出一个新菜单



编委名单

白秀峰 李文华 胡欣 吴迪
高明皓 李尘 袁伟然 王灼
何珊 杨雪 张勇 罗艺雯
蔡胤 刘志林 黄垚鑫 董怡晨
刘晓红 梁言 尚冉 陈兵
赵璐璐 王寰宇 万文芳 赵晓宇



扫码反馈行业洞察合作需求
与报告评价建议

往期成果



《2023中国中式餐饮白皮书》



《2022新餐饮行业报告》



《外卖运营七步法》



《餐饮新思维》



《新餐饮时代做五有餐厅》



《2020外卖行业报告》



扫码关注「美团新餐饮研究院」公众号
获取更多精彩内容