中国深度，全球广度
餐饮新质增长力

3大趋势策略·60+高质案例·数百份调研

2023~2024中国及全球最新餐饮数据报告

探索当下餐饮增长之道

窄门集团 变革餐饮产业·赋能美味生活 × 番茄资讯 专注餐饮·深耕投后 × 李錦記 LEE KUM KEE

2024 年 5 月 30 日，由窄门集团、番茄资本主办的“中餐全球化 - 第二次大航海”第七届窄门线上年会，会上番茄资本创始人卿永进行了题为“餐饮新质增长力”的精彩报告分享。

本次报告不仅涵盖了国内和全球主流餐饮市场的全盘数据，在各个品类的细分洞察中，辅以 60+ 高质案例；卿永还首次提出了中餐破卷出圈的三条出路：“天地人美”、“上山下乡”、中餐出海。

本次报告，由窄门集团、番茄资本、李锦记联合发布。

以下内容为演讲实录，为方便阅读，略作改动。

窄门集团 9 周年

九年共并进，
有幸遇知己。
愿如风有信，
长与日俱中。



窄门集团

变革餐饮产业·赋能美味生活

窄门学社

入窄门，学餐饮创业真本领

窄门学社9年时间，零到百，百到千，陪伴2500+餐饮品牌实现连锁扩张。

窄门深耕餐饮行业多年，投资孵化出数匹品类黑马，深入研究餐饮成长所需核心知识体系，聚焦企业做强做久。

番茄资本

专注餐饮，深耕投后

番茄资本致力于打造和美食相关的深度产业基金，涉及餐饮品牌、餐饮供应链、农业& 食品科技等方向的投资，致力于用知识和资本推动中国餐饮产业的变革。番茄资本已经打造出一套完善的餐饮产业投资赋能生态，以企业外部合伙人的角色，助力被投企业在突破中不断走向新阶段。

零拾孵化

陪跑这个时代的颠覆者

零拾孵化的出现旨在通过窄门学社与番茄资本多年的教育与投资的经验、资源、知识与数据的累积，发现、陪伴、帮助一批优秀的有被初步验证的商业模型的餐饮创业者，整合资源和赋能，帮助其实现0—10的基础跨越，最终有机会成为一个新餐饮时代的卓越组织。

窄门餐眼

餐饮数据，一网打尽

窄门餐眼，一款垂直于餐饮行业的多功能数据平台。这里有3万+优质餐饮品牌和历史2500万+线下餐饮门店的真实数据，同时有7900多家源头优质企业信息。可实现品牌&品类分析、品牌库&线上线下对接会、供应商库（含联系方式）和选址点位&城市分析等功能。

窄门供应链

海量供应链资源聚合平台

窄门供应链收录了3大板块、39个细分品类总计7900+餐饮源头供应商。窄门供应链旨在打破行业壁垒、利用全产业链优势整合餐饮供应链相关品类资源、链接上下游，让餐饮企业更便捷、高效地找到源头供应商，彻底打开中国餐饮供应链的黑匣子，助力中国餐饮产业发展。

窄门咨询

求真 · 高效 · 进取

「窄门咨询」成立于 2019 年，是第一个专注于餐饮企业的解决方案专家平台，围绕餐饮及食品定制化提供解决落地方案的专业化服务机构。团队成员主要来自原世界级知名连锁餐饮企业，目前提供供应链咨询、招商咨询、财税咨询、内控咨询、食品安全、餐饮法务等咨询服务。

窄门优加盟

用数据严选餐饮好品牌

窄门优加盟是专注餐饮加盟的严选平台。

利用2500W+ 真实餐饮数据的力量，分析多维度运营数据，帮助餐饮加盟商严选具备一定规模、低关店率的优质餐饮品牌。加盟政策清晰明了，大幅提高餐饮开店成功率。坚定承诺——品牌存活率不达标马上下架。不收取加盟商与品牌方的任何加盟抽成。

窄门餐晓

让餐饮招商更科学高效

窄门餐晓是国内专注餐饮品招团队体系搭建、招商业绩提升、加盟模式打造及战略连锁体系规划的咨询公司，目前服务了数百家餐饮连锁客户，其中有正新鸡排、鱼你在一起、塔斯汀、张亮麻辣烫、甜啦啦、霸王茶姬近20家千店规模知名连锁餐饮品牌，咨询服务品牌有鱼你在一起、楠火锅、曾三仙米线、先启半步颠、曼玲粥店等知名连锁品牌。

窄门集团

变革餐饮产业·赋能美味生活

集团使命

推动全球餐饮产业变革，赋能人类美味生活
完善和建立全球餐饮产业知识体系

企业愿景

成为最具价值的全球化餐饮产业平台
让全球涌现更多世界级华人餐饮品牌

十年远景

投资孵化1000公司，50家实现上市
其中10家过1000亿市值
完成100亿元并购基金的募集
并成功并购企业，年营收实现50亿
成为中国最具影响力的2B全面数字化服务及投资平台
实现1000万餐饮产业平台活跃用声
实现供应链平台交易额1000亿
完成餐饮大学成立，帮助100万农民工实现就业
改善1000万农民生活

李锦记 — 百年历史的全球食品品牌

集团使命 | 发扬中华优秀饮食文化，弘扬中华优秀养生文化

集团愿景 | 有人的地方就有李锦记

核心价值 | 务实、诚信、永远创业精神、
思利及人、造福社会、共享成果

李锦记，作为全球调味品知名品牌，136 年来坚守品质初心，以卓越的品质，赢得了世界各地消费者、厨师、渠道伙伴的信赖。李锦记全球拥有六大生产基地，产品远销 100 多个国家和地区，一直以“100-1=0”的品质理念管理生产。正因为对食品安全的严格把控，李锦记先后成为了北京奥运、上海世博、广州亚运等国际盛事的酱料供应商，以及中国航天事业战略合作伙伴，随神舟飞船 10 次登上太空。

李锦记秉承百年匠心及永远创业精神，自 1888 年发明李锦记蚝油以来，持续推陈出新，如今产品已覆盖蚝油、酱油、酱料、鸡汁、醋、麻油、汤底等众多品类，力求让广大餐饮工业客户实现调味品一站式采购。为了更好地服务餐饮客户，2024 年李锦记产品更进一步升级，推出餐饮专属红冠系列，助推餐饮市场发展。同时，李锦记还全新推出 100 多款餐饮大包装产品，以更多独特风味，更多包装规格，更高性价比，满足各个赛道、各个菜系、不同价格段的餐饮客户需求。

针对大客户的个性化创新需求，李锦记还运用内外部的厨务大师资源，为客户量身打造专属的餐饮调味解决方案，更通过一步调味的酱料定制，让客户的出品及生产实现标准化及便捷化，进而降本增效！

李锦记依托自身全球化运作的业务体系，已为众多出海的餐饮企业提供调味品全球供应服务，成为出海餐饮企业连锁发展的美味保证。

凭借**百年品牌、卓越品质、丰富品类、贴心服务**，李锦记已成为广大餐饮企业信赖的调味品品牌。我们期待与您合作，携手推动餐饮美味创新发展！



李锦记红冠系列获餐饮大师力荐



百款餐饮工业专属产品新上市，多维度满足不同赛道客户的调味需求

如需获取产品样品及大师应用推荐，
欢迎登陆李锦记厨师汇。

业务联系电话：400 997 1100

目录

一、引言 1

二、往年报告回顾 3

三、中国餐饮 2023 年品类数据与各品类里 2023 年最值得学习的案例 5

1、正餐类 7

(1) 火锅类 7

(2) 烧烤类 10

烤肉类 12

(3) 地方菜数据 14

川菜类 14

湘菜类 20

粤菜类 24

江浙菜类 27

西北菜类 29

京鲁菜类 30

云贵菜 32

徽菜类 34

(4) 单品休闲餐 36

酸菜鱼大单品 36

烤鱼类单品 38

牛蛙类 40

小龙虾类 41

(5) 西式正餐类 43

西餐牛排类 43

日韩料理类 44

韩国料理 45

东南亚菜类 46

(6) 海鲜类 47

2、快餐类 49

(7) 米饭快餐类 49

粥类 53

(8) 粉面类快餐 53

面馆类 54

米粉米线类 56

螺蛳粉 59

(9) 带馅面食类 61

包子馒头类 61

饺子云吞类 63

(10) 麻辣烫冒菜类 65

(11) 西式快餐类 68
炸鸡汉堡类 68
沙拉轻食类 70
3、饮品类 72
(12) 茶饮类 72
(13) 咖啡类 75
(14) 酒馆类 77
4、休闲餐饮 79
(15) 卤味小吃类 79
卤味熟食 80
(16) 面包烘焙类 80
生日蛋糕 83
(17) 甜品类 84
5、其它 86
(18) 沙县小吃 86
(16) 兰州拉面 86
(17) 零食连锁 87
四、新消费时代下的高质量增长，就是新质生产力 89
1、天地人美 92
2、第二次上山下乡，从“国潮”到“地潮” 94
3、第二次大航海，中餐从出海到全球化！ 96
五、全球餐饮主要市场分析 100
1、全球市场整体 101
2、美国 102
3、新加坡 110
4、日本 114
5、欧洲 115
六、中餐全球化 - 第二次大航海 117
1、哪些国家适合出海 118
2、中餐哪些品类适合出海 118
3、中餐出海模式 119
4、怎样走好本地化这条路? 121
七、收尾 125

一

引言

大家好，我是窄门集团 & 番茄资本创始人 BOB，作为一名餐饮投资人，我们投资和孵化的品牌总门店数近 2 万 +，窄门餐眼、窄门供应链全网服务用户近 300 万 +；窄门学社社群遍布全球。

今天，是我们第 7 次向中国餐饮人输出报告，每年我和我的团队都会花费数月时间准备，**今年要特别感谢李锦记的大力支持，和我们联合发布这份全球餐饮行业报告。**

过去 10 年，我们见证了一个时代的发生与巨变：

房地产从高峰走向了泡沫破灭；

中国人口首次出现了负增长；

新冠疫情下，一切几乎停滞；

餐饮连锁化率从 5% 到了现在的 20%；

餐饮总收入从 2.5 万亿到现在 5.2 万亿；

餐饮行业从无资本问津到 2021 年资本骇浪袭来，再到如今中国消费资本市场再次进入冰封期；

有的品牌快速崛起，有的品牌退出历史舞台；

餐饮人从向全球品牌学习，到现在开始可以面向全球分享，有一些品牌更是已经在全球化发展取得成绩。

随着中国餐饮业的日渐成熟，未来 10 年，中餐国际化也将发生翻天覆地的变化，犹如过去 10 年中国餐饮在国内规模的巨变。

站在新旧 10 年的转折点，餐饮人将如何面对更加残酷的国内竞争？是降价还是提质？是出海还是定位升级？是降维还是升维？是加盟还是合伙？是产品创新还是流量营销？

新时代来临，也意味着新的时代红利来临。没有新质生产力，就没有高质量增长力。所以，我把今年分享主题设定为“餐饮新质增长力”。

我希望通过今天的分享，带领大家了解整个中国餐饮的深度和全球餐饮的广度，找到内卷之外的一条的新路，我也希望能够带领大家通过全球的案例来寻求中国餐饮未来十年的使命。



二

往年报告回顾

在过去六年，我们每年都会发布餐饮报告：

2017 年，我们第一次发布了《**中国餐饮业投融资报告**》，通过这份报告，我们预见了未来中国餐饮资本化的机会，也是因为这一点，我们创立了番茄资本。

2018 年，我们第二次发布了《**2018 年年度餐饮投融资报告**》，这次我们重点研究了供应链的投融资变化。这一次，我们看见了中国餐饮正在进入连锁化时代，这进一步加深了我们对餐饮资本化价值信心和决心。

2019 年，我们发布了第一份全国餐饮品类报告《**藏在数字里的 20 个餐饮趋势**》，提出 20 条未来餐饮的趋势，首次完整展现了中国餐饮所有品类、品牌的经营状况和机会趋势，为中国餐饮创业者提供了首张完整的餐饮创业地图。我们也是在这一年推出了窄门餐眼数据库。

2020 年的报告因为疫情被推迟到了 2021 年初，在这次报告中《**战十年，定百年**》，我们看见了中国餐饮将迎来资本骇浪，资本化成为餐饮连锁化加速的新变量。

2022 年，我们发布了《**穿越周期·2021-2022 上半年中国餐饮全品类兴衰深度解析**》。疫情使得餐饮行业成了受负面影响最大的行业之一，许多品牌为了活下去，展开了各类自救。

2023 年，我们第六次发布报告《**餐饮 4 万字报告：风浪越大，鱼越贵！**》，我们对中国餐饮每一个品类进行了深度解读与价值定义，提出了未来的中国餐饮的三大趋势：新进化的连锁、中餐出海及坚守本质的降本降价。

今年的分享，我想除了聊聊 2023 年 -2024 年一季度数据外，我想带领大家看看 2023 年各个品类都有哪些不一样的品牌值得学习，中餐全球化的大背景下全球餐饮连锁的数据分析及以美国市场为例深度解读中餐出海。



三

中国餐饮 2023 年品类数据
与各品类 2023 年最值得学习的案例

中国餐饮品类数据报告

截止到 2024 年 4 月 1 日，全国餐饮门店 7424516(约 743 万家，不包含团餐)，2023~2024 年 3 月新开店数 4172417 家 (约 417 万家)，关店门店数 4205744 家 (约 421 万家)，减少 33327 家 (约 3.3 万家)。

关 421 万家，相当于 56% 的年度关店率，全世界范围内也只有中国餐饮的竞争如此残酷和不成熟。同样竞争激烈的日本餐饮虽然净利润已经低于 5%，但年度的新开关店率也不过百分之十几而已。

中国的餐饮还没有探索出一条可持续的发展之路。

疫情过后，也就是 2023 上半年，还掀起了一波餐饮开店潮，在下半年就迎来了闭店潮。在 2023 年 1-4 月，新开超过 74 万家餐饮门店，只有不到 40 万门店活过了 1 年。1 年内存活率仅 53%。其中存活率最高的是湘菜，达 73%；而快餐只有 55%。

	新开总数	开业超过一年门店数	1年存活率
湘菜	466	338	73%
咖啡	4707	3260	69%
饺子云吞	1559	1043	67%
炸鸡汉堡	6606	4333	66%
面馆	4073	2670	66%
卤味熟食	5380	3246	60%
火锅	5543	3197	58%
奶茶饮品	14148	8139	58%
川菜	794	449	57%
快餐	8692	4787	55%
所有餐饮	743904	397691	53%

1、正餐类

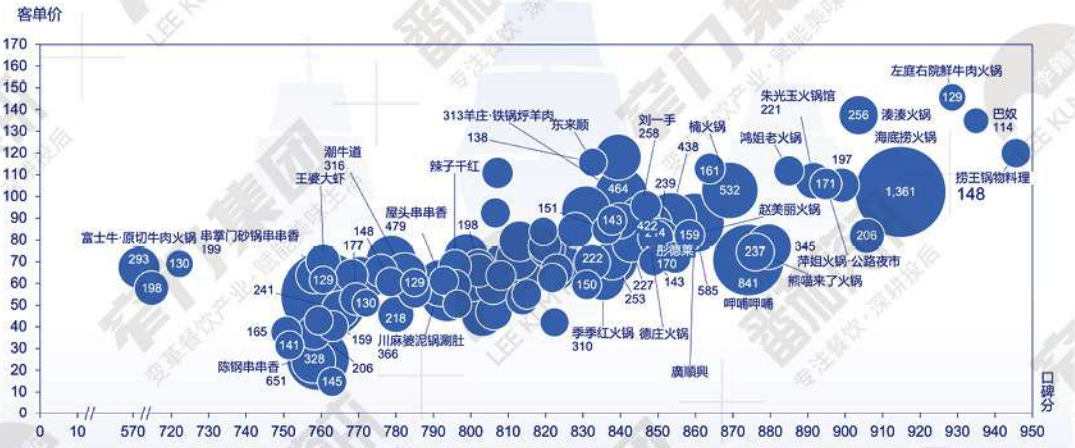
（1）火锅类

在营门店数	新开门店数	关店数
512581（约51.3万）	**318422**（约31.8万）	**288520**（约28.9万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 120 家，多数低于 300 家，价格带集中于 50-100 元。



火锅类在全中国目前的营业中门店数为 512581 家（约 51.3 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 318422 家（约 31.8 万家），关店门店数 288520 家（约 28.9 万家），增加 29902（约 3 万）家。

规模排名：“海底捞火锅”以现有门店数 1361 家位于火锅品类第一；排在第二的“王婆大虾”，现有门店数为 1258 家；“呷哺呷哺”以 841 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“捞王锅物料理”148 家以口碑指数 945.6 分位居第一名，位列第二、第三的分别是“巴奴毛肚火锅”113 家“和“左庭右院鲜牛肉火锅”129 家，口碑指数分别为 935 和 928.6 分。

净增长排名：第一名是“许府牛”，净增长 660 家，门店数达到了 775 家；第二名的是“富士牛·原切牛肉火锅”，净增长 293 家，门店数达到了 293 家；排在第三名的是“廣順興”，

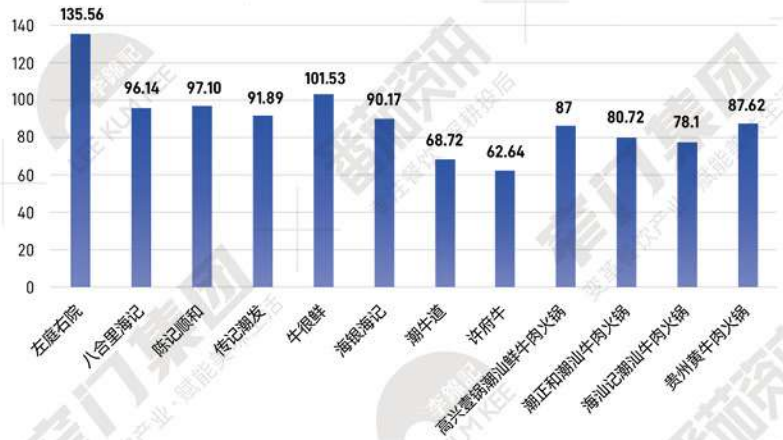
净增长 290 家门店，门店数达到了 585 家。

关店排名第一名关店 338 家。

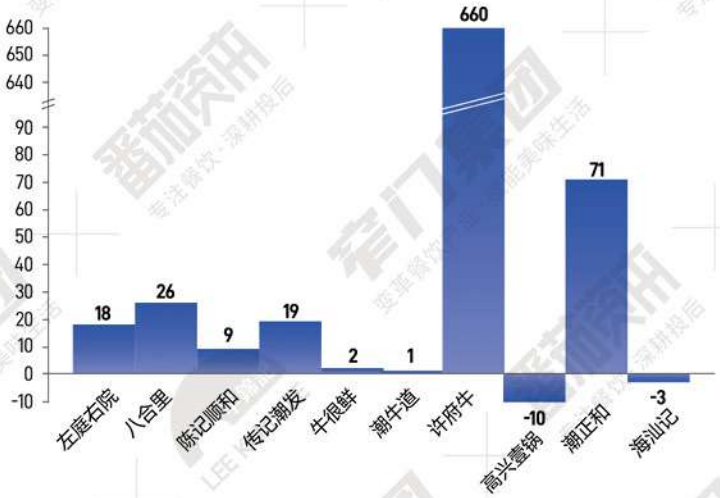
低价牛肉火锅之王：“许府牛”

特别说一下“许府牛”， 许府牛在 2021 年、2022 年没太大动静，结果 2023 年单年净增长 660 家，一跃成为火锅净增长第一名。

它没有特别的装修，也没有出奇制胜的营销，更没有多热情周到的服务，就是凭借人均 60 的客单价，3 年无声无息，一朝天下闻名！关店率 1.7%。低价背后是极致的成本，听说许府牛创始人从不拖欠供应商货款，基本上是现款现货，为了锁价，在牛肉价格低的时候在海外单次支付牛肉货款高达 1-2 亿元，同时公司中后台也是极简。



潮汕牛肉客单价



以上品牌近一年增长

当然，牛肉火锅的快速发展还得益于这一年多以来牛肉采购价格的大幅下降，也因此而诞生了一系列以牛肉为主打的餐饮各品类品牌。

熊喵来了

熊喵来了，这个源自东北的辣锅品牌，以其独特的定位和策略在市场中脱颖而出。为了适应东北人的口味，熊喵来了降低了火锅的辣度，增加了肉类比例，并减少对内脏的关注。在东北，高颜值的菜品尚属新鲜事物，这与一线城市和川渝地区形成了鲜明对比。

熊喵来了坚持高性价比的定位，人均客单价稳定在 80 元左右。创始人曾表示，他们希望成为火锅界的优衣库，走“高质平价”的路线。除了提供 12 道免费甜品外，还包括免费的鸭血豆腐和儿童餐，以满足不同顾客群体的需求，抓住了年轻人、小朋友、家庭聚餐的人群场景。

尽管定价不高，熊喵来了在食材上让人觉得很有价值感。他们特别注重时令性和属地性。其宣传标语“一年有近 300 天，熊喵来了都在寻找好食材”正是这一理念的体现。为了寻找优质食材，熊喵来了还举办了峨眉山美食节、北海美食节等活动，发掘并推出了具有地方特色的食材如峨眉雪魔芋、峨眉龙须笋、北海黑虎虾虾滑和北海海鸭蛋牛肉丸等。

此外，菜品不仅颜值高、易于拍照，而且空间宽敞舒适，服务热情周到。部分门店甚至让员工穿上熊本熊的人偶服或熊猫帽子与顾客互动，与小朋友产生了链接。

回转小火锅

自助回转小火锅也在 2023 年再次翻红，比如农小锅、围辣小火锅、盛香亭转转热卤等。他们借鉴了回转寿司的呈现形式，除牛羊肉卷外，所有菜品都以“回转”模式呈现在顾客面前。百余种菜品，20 多种蘸料，随用随拿。价格低廉，在北京不到 40 元就能吃一顿自助火锅，很符合当下的经济环境。

盛香亭转转热卤模式在农小锅模式上结合盛香亭热卤的基因做了卤味食材的差异化定位；同时增加了茶档口，吃火锅时搭配一杯茶饮或者甜品，已经成为了年轻的女性消费者的日常消费习惯，菜的分量强调极小份，避免大份的浪费，以确保客单价足够低。特殊菜品如盘盘嫩肉、锅底等，则单点单独计费，以趣味小火车形式送到顾客相关位置上，增加仪式感和价值感。

小火锅对成本和效率有着极高的要求。盛香亭不按前厅后厨设岗，所有人必须通岗，还使用了很多兼职；整个门店没有熟化食物的操作，标准程度更高；将纸巾筷子都安排在座位抽屉里，顾客自己顺手可拿。尽可能降低人力成本。

富士牛

富士牛是一个基于抖音到家开创的新的纯外卖模型店，美团、饿了么、快手、视频号都开通了外卖服务，抖音占比可以达到 50%。但是抖音到家最大的问题还是配送服务不是非常的完整，所以商家需要去找到第三方的配送公司来去为品牌提供配送服务。

（2）烧烤类

在营门店数	新开门店数	关店数
362905（约36.2万）	252555（约25.2万）	236426（约23.6万）



头部品牌（规模前81个品牌）

门店数均超 50 家，多数低于 150 家，价格带集中于 40-90 元。



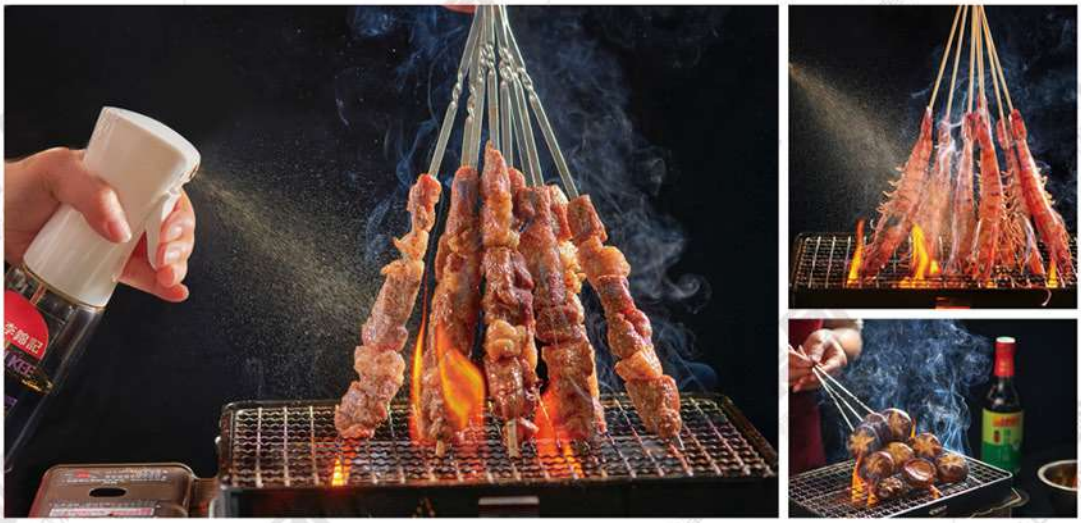
烤串类在全中国目前的营业中门店数为 362905 家（约 36.2 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 252555 家（约 25.2 万家），关店门店数 236426 家（约 23.6 万家），增加 16129 家（约 1.6 万家）。

规模排名：“疯狂烤翅”以现有门店数 565 家位于烤串品类第一；排在第二的“串意十足烧烤店”现有门店数为 511 家；“第 1 部落”以 508 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“管氏翅吧”52家门店以口碑指数925.8分位居第一名，“很久以前羊肉串”104家门店以口碑指数920.6分排名第二，“丰茂烤串”58家门店以917.6分排名第三位。

净增长排名：第一名是“宋曼烤串”，净增长269家，门店数达到了275家；第二名的是“东方一串·鲜肉小串·小酒馆”，净增长166家，门店数达到了204家；排在第三名的是“劲烤·地摊牛肉小串”，净增长91家门店，门店数达到了92家。

烤串品类关店第一名关店339家。



很久以前

在烧烤品类中，“很久以前”整个品牌从高峰到低谷，然后又再一次崛起。2016年以前，“很久以前”的创始人以狠人精神、擅长创意营销而著称，官方公众号关注度达几百万，每篇文章几乎都是10万+。

2017-2018年，可能是“很久以前”最艰难的2年，生意在一段时间的网红后出现严重下滑，现金流出现了巨大问题，创始人意识到过去努力的方向错了。

在品牌面临巨大挑战后，创始人开始从注重营销到聚焦产品“羊肉串”，从高调宣告“自己要开到全球万店目标”，到深居简出、沉默寡言、甚至关闭朋友圈，专心做产品、服务和内部运营。把从前愿意花在营销上的钱，到现在把钱花在员工身上更多；在转型的初期，甚至自废武功，一点营销都不做。

通过这些年的努力，“很久以前”再次赢回消费者的热情，与过去不一样的是多了几分谦卑与醇厚。“很久以前”这些年有哪些改变呢？

1、超级vip服务，卯足了劲要做“烧烤界的海底捞”

“烤好每一串羊肉，服务好每一个客户”，不需要考虑营业额多少，这是创始人给团队的嘱咐。

很久以前的服务确实是让人折服的：还没上菜时，服务员体贴的提醒客人把外套和帽子，放到布兜子里， 这样衣物可以比较少有烧烤的味道。看到客人是长发，拿来了皮筋发圈。还拿来了一次性围兜，防止油点溅到衣物上。不一会儿免费赠送一份热汤。烧烤上菜后， 送你一罐呼伦贝尔空气，很符合和年轻人的交流方式，围坐在炉火边有些热，取来退热贴，说可以贴在脑门上，服务员站在旁边，取来了依云的喷雾，时不时帮忙喷在脸上，物理降温。这种服务，很难不被折服。

2、聚焦羊肉：呼伦贝尔羊肉串

很久以前聚焦自己的家乡特色呼伦贝尔羊肉串，选用的是新鲜小羊羔肉，没有一点膻味，为了效率，很久以前的SKU并不是太多，但每一道产品从选材到制作都能看出非常用心和讲究，都会给顾客很好的体验和很强的感知。现在的产品更新鲜、品质更高，真正回归到注重产品本身。

3、杜蕾斯级别的海报

很久以前门店环境设计在烧烤品牌里也是独树一帜的，很有质感、很有简洁美、很注重每一个细节的打造，区别于其他品牌，文字表达不是太多，但很有记忆点。

最大的改变无疑还是创始人宋吉，从过去特别注重营销到现在的注重产品、服务、运营这些基本面，回归餐饮的本质，充分体现了一个优秀创业者的自我迭代与成长，很久以前未来可期也值得大家学习的。

○ 烤肉类

在营门店数	新开门店数	关店数
99457（约9.9万）	52555（约5.2万）	69810（约6.9万）



烤肉类在全中国目前的营业中门店数为99457家（约9.9万家），2023~2024年3月新开店数52555家（约5.2万家），关店门店数69810家（约6.9万家），减少17255家（约1.7万家）。

规模排名：“九田家黑牛烤肉料理”以现有门店数 867 家位于烤肉品类第一；排在第二的“小猪查理烤肉”现有门店数为 585 家；“刘炭长牛烧大块烤肉”以 480 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“松鱼亭·和牛烧肉”以现有门店数 13 家以口碑指数 959 分位居第一名，“kingkong 大猩猩烤肉专门店”11 家和“肉問屋·元气一番烧肉”15 家分别以 955 分和 951.2 分位列第二、第三名。

净增长排名：第一名是“西塔老太太泥炉烤肉”，净增长 310 家，门店数达到了 415 家；第二名的是“刘炭长牛烧大块烤肉”，净增长 259 家，门店数达到了 480 家；排在第三名的是“安三胖韩国烤肉”，净增长 183 家门店，门店数达到了 283 家。

烤肉品类关店第一名关店 271 家。



我们去年报告对烧烤有了很多的解读，在这里不做重新定义。有一个被大家忽略的很有意思的区域烤肉：贵州烙锅烤肉，起源于贵州西部六盘水。一口生铁锅（以前是土砂锅）、一壶菜籽油、一碟辣椒面……鸡鸭牛羊、家野蔬菜、豆腐菌菇，“一锅容天下，万物皆可烙”。配上特色的麻辣折耳根蘸水、烧青椒蘸水、五香辣椒面。特别有特色。

贵州和云南这两个地方都有着很多非常有特色且原生态的好食材，这两个地域的烤肉品类存在巨大的商业潜力。

（3）地方菜数据

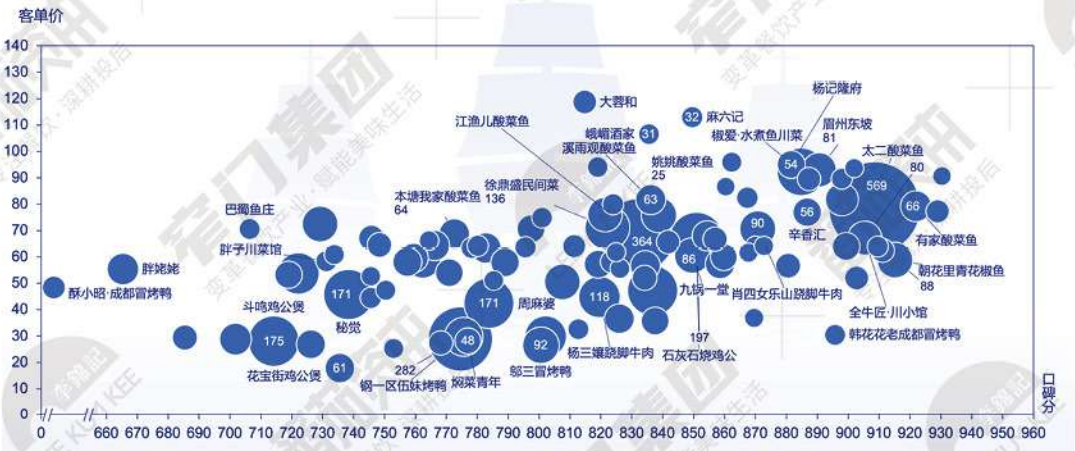
○ 川菜类

在营门店数	新开门店数	关店数
147552（约14.7万）	74276（约7.4万）	78121（约7.8万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 25 家，多数低于 120 家，价格带集中于 20-100 元。



川菜类在全中国目前的营业中门店数为 147552 家（约 14.7 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 74276 家（约 7.4 万家），关店门店数 78121 家（约 7.8 万家），减少 3845 家。

规模排名：太二酸菜鱼以现有门店数 569 家位于川菜品类第一；排在第二的“江渔儿酸菜鱼”现有门店数为 364 家；“钢一区伍妹烤鸭”以 282 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“陶德砂锅”18 家以口碑指数 949.6 分位居第一名，连续三年的川菜口碑第一也是“陶德砂锅”，其服务和产品还是一如既往的令人满意。“龙人居·水煮鱼”11 家和“渔语鱼·酸菜鱼专门店”25 家分别以 930.6 分和 930.4 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“钢一区伍妹烤鸭”，净增长 279 家，门店数达到了 282 家；第二名的是“斗鸣鸡公煲”，净增长 155 家，门店数达到了 175 家；排在第三名的是“太二酸菜鱼”，净增长 124 家门店，门店数达到了 569 家。

川菜品类关店第一名关店 158 家。

川菜是全国的第一大菜系，也是在海外最能代表中国的菜系。

在俏江南、眉州东坡之后，这些年一直没有多少非常高势能的川菜连锁品牌出现。成都的陶德砂锅算是这些年跑出来的比较有势能的区域品牌，虽然门店只有 18 家，但非常值得我们学习。

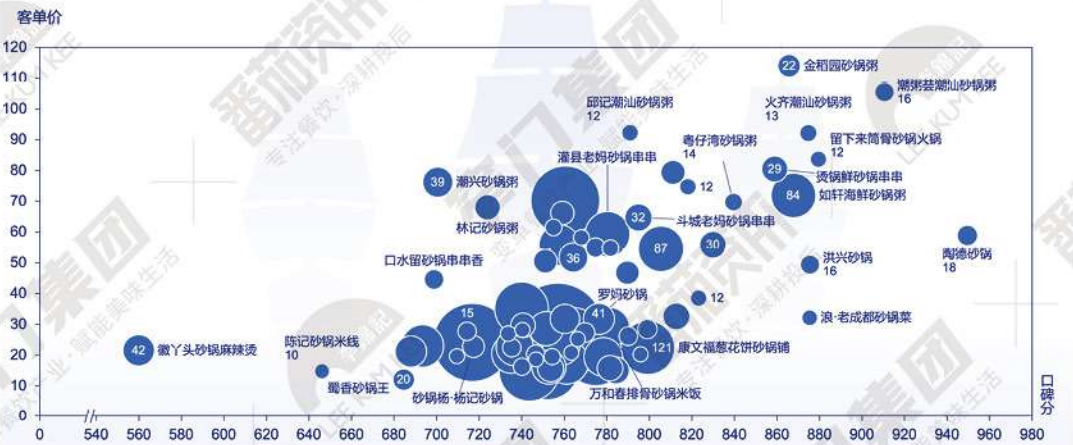
砂锅类

在营门店数	新开门店数	关店数
63046（约6.3万）	40314（约4.0万）	35536（约3.6万）



头部品牌（规模前76）

门店数均超 10 家，多数低于 90 家，价格带集中于 20-60 元。



陶德砂锅



成都的陶德砂锅是这些年非常有势能的品牌。虽然毛利率才 55%，单店日均营收 10 万也非常可观。产品以家常菜品为主，定价低，份量足，人均消费 60 元。虽然消费便宜，但陶德的消费体验一点不拉垮：大店明厨，大厨烧菜。产品再经过砂锅加热，端上桌时候还“咕嘟咕嘟”冒着泡，热气腾腾，服务热情。据了解，服务员和店长普遍薪酬高于行业 30%，店长还可以额外拿到分红。

支撑陶德砂锅“低价高质”的关键是央厨，门店围绕央厨半径开店，确保食材日配新鲜到店。甚至为保障新鲜与效率，鲜鱼会在门店周围菜市场寻找鱼贩，每 2 小时配送一次新鲜处理好的鲜鱼到门店。

为了加快出餐效率，菜品会提前做净菜预加工，每位大厨只负责对应 1 种或少数几种菜品的加工，保障出品品质稳定和效率，菜品结构设计的很棒，低毛利 + 高毛利荤素搭配的产品组合，荤菜的毛利相对比价低和素菜的相对高毛利的结合，最低毛利的菜不到 30%，但综合毛利能控制在 55%。通过这种搭配到达综合毛利更好的结果。餐饮越来越卷，陶德没有选择降价，而是继续不断提高食材品质，尽管成本提高，利润率下降，但陶德砂锅业绩反升，客流量、口碑持续提升。

砂锅这 2 年的翻红，首先是因为砂锅锁热，一热顶三鲜；其次是高温激发的美拉德反应、焦糖化反应和油脂氧化反应提供了“锅气”；还有制作的明厨很有烟火气，砂锅上菜的形式非常有仪式感。砂锅给人带来了温度、味觉、嗅觉、视觉的感知都是非常强烈的，成瘾性强，顾客价值感也很强。同时，砂锅的形式更满足了商家对标准化、出餐速度的要求，很多食材可以提前配好甚至预制，上桌前加热一下就可以上菜。砂锅煲类都各有其特色，各具风味。

罗妈砂锅

成都另一个爆火的砂锅品牌罗妈砂锅，仅半年时间开了 50 家门店，其人均只要 30 元。以大爆品毛血旺来说，只卖 29 元。

罗妈门店共有 30 个SKU，口味比陶德更重。在传统砂锅菜之外，又开发了油泼系列作为主打。辣油浇在砂锅上，“滋啦”一声，砂锅实现了二次沸腾，烟火气和视觉冲击力十足。通过辣椒油和二次高温又增加了成瘾性，搭配上米饭又增加了刚需属性。

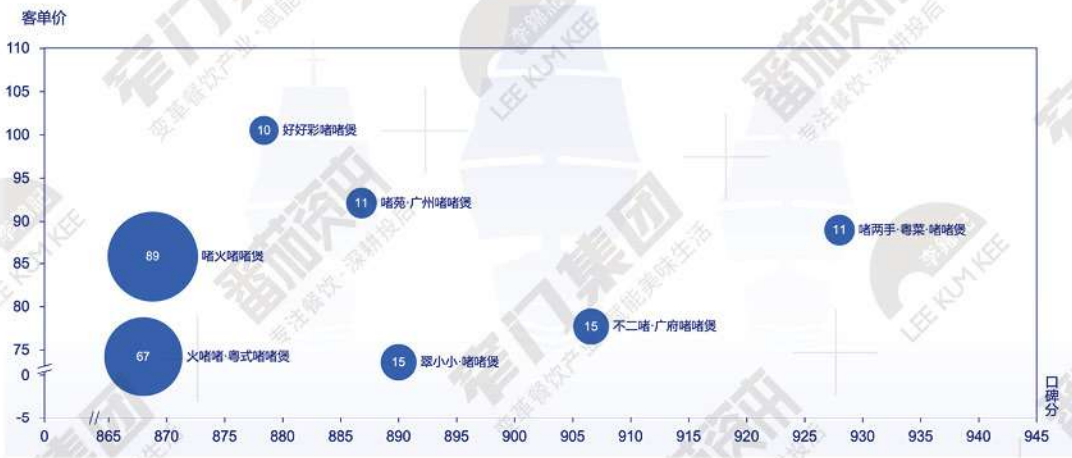
除了成都的砂锅，还有广东的砂锅，比如啫啫煲。



啫啫煲一种古法粤菜称呼，先把砂锅烧热，再放食材进去炒，砂锅里面的水快速蒸发发出“滋滋”声，粤语发音“啫啫”，热气腾腾、锅气十足、焦香扑鼻。有人说“**未食过啫啫煲，不算来过广东**”，在广东，万物皆可啫啫煲，由此可见啫啫煲在广东人心中的地位。

头部品牌（规模前7）

门店数均超 10 家，多数低于 20 家，价格带集中于 70-90 元。



在近两年啫啫煲快速发展，出现了啫火、火啫啫、不二啫、啫苑等一系列的品牌。

啫啫煲与这些年陆续出现的各类**砂锅**（陶德砂锅、罗妈砂锅等）、**鸡公煲**（黄蜀郎鸡公煲、歪嘴香鸡公煲、斗鸣鸡公煲等）、**牛杂煲**（沙胆彪牛杂煲、牛小灶牛杂煲等）、**黄焖鸡米饭**（杨铭宇）、**煲仔饭**（香她他、煲仔皇、煲仔正、谷田稻香等）均有很多相似之处，高温、锅气、

砂锅的仪式感都是其特色。全国砂锅、煲类相关门店存量已经超 8 万家，每年还保持的相对高速的增长。

头部品牌（规模前23个品牌）

门店数均超 10 家，多数低于 50 家，价格带集中于 20-60 元。



目前，鸡公煲品类在全中国目前的营业中门店数为 16974（约 1.7 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 10305 家（约 1.0 万家），关店门店数 6986 家，增加 3319 家。

锅气、高温、仪式感、标准化、高价值感和高性价比，让砂锅煲类正在成为 2023 年最快速成长的餐饮风口，而且这个风口还会继续成长很长一段时间。

在营门店数	新开门店数	关店数
16974（约1.7万）	10305（约1.0万）	6986（约0.7万）



头部品牌（规模前33）

门店数均超 10 家，多数低于 50 家，价格带集中于 20-40 元。



○ 湘菜类

在营门店数	新开门店数	关店数
87,627（约8.7万）	47832（约4.8万）	44050（约4.4万）



头部品牌（规模前46个品牌）

门店数均超 30 家，多数低于 80 家，价格带集中于 50-90 元。



湘菜类在全中国目前的营业中门店数为 87,627 家（约 8.7 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 47832 家（约 4.8 万家），关店门店数 44050 家（约 4.4 万家），增加 3782 家。

规模排名：“兰湘子”以现有门店数 265 家依然位于湘菜品类第一；排在第二的“彭厨”现有门店数为 219 家，“湘水味派菜园子”门店 142 家排名第三。

用户口碑排名：“老湘村”33 家以口碑指数 934 分排名第一，“湘辣辣·湖南小炒·现炒黄牛肉”46 家以 932.6 分排第二，“湘间田舍”40 家以 923.4 分位居第三名。

净增长排名：第一名是“兰湘子”，净增长 119 家，门店达到了 265 家，“兰湘子”两年净增长排名第一，这在过去两个特殊的年份显得难得可贵；第二名的是“湘水味派菜园子”，净增长 72 家，门店达 142 家；排在第三名的是“廖哥土鲫鱼下饭菜”，净增长 65 家门店，门店 89 家。

湘菜品类关店第一名关了 43 家。

2023 年全国湘菜成为了全国菜系里连锁化品牌增长最快、最多的品类。湘菜是极富有烟火气的菜系，包括 4 个主流分支：衡阳小炒、浏阳蒸菜、常德砂锅、湘西土菜。



费大厨，衡阳小炒的代表



费大厨北京所有的门店日均翻台在 9 次以上，那为什么会有这么多人去？当大多数连锁品牌开始在走预制菜路线以帮助连锁化扩张时，费大厨却反其道而行之，坚持所有食材新鲜现炒；当大多数连锁品牌放弃大厨手艺，通过机器设备、预制来简化制作流程时，老费却把所有的

优秀大厨视为珍宝，打造大厨文化；当大家都使用通用冷冻食材时，老费却坚持使用新鲜的黑土猪肉。

创始人老费成为了反工业化的信徒，更高品质的食材，更新鲜的食材，更专业的大厨进行现炒制作，而这些动作恰恰成为了费大厨的壁垒，成为了消费者很难找到替代的选择。

费大厨也从一个很小的县城到长沙，再到北上广深等一线城市，在每个购物中心几乎都是排队最多的品牌之一。

农耕记

与费大厨一样，农耕记创始人也是衡阳人，定位做湖南土菜土食材，90% 的食材来自湖南各个乡镇。大菜小份化，去掉高价格的菜品，主推更适合一人食的经典且出餐快的湖南土菜小份菜，以及现炒盖码饭，人均价格 30-50 元左右。

农耕记的门店模型也有其特别之处，采取了“大店 + 外卖小店”的打法，大店专做堂食，主打品牌形象，外卖店提供品质湘菜，并打造了独立的外卖菜单。目前已经在深圳、北京、上海开出了近 200 家纯外卖店，门店面积大约在 20 ㎡左右 , 目前对主品牌营收贡献率已达 30%。

同在湖南的冰火楼也是这种“大店 + 外卖小店”的模式，先后开出了一批品牌外卖门店。但这样的模式能够长期保障消费的体验一致性和公司的利润，还需要时间验证。

去年 10 月底，农耕记在新加坡开了第一家海外店，目前香港、新加坡、马来西亚都开设农耕记的直营门店，生意都不错。

田小狗的饭店，另一个值得学习的浏阳土菜馆





田小狗的饭店是晴溪庄园的子品牌，它的定位是更大众，人均消费从晴溪的三五百到田小狗的 100 块左右，它把晴溪庄园的风雅庭院换成了更具烟火气的精致田园村落，甚至有一家门店是利用废弃猪圈改造而成，这种小桥流水人家，小家碧玉茅草，是庄园的降级、农家乐的升级。

田小狗的饭店坚持选用浏阳大山的农家土食材。从自制的皮蛋到精选的梅菜扣肉……梅菜扣肉只选猪身上一整块的下皮五花，一头猪最多只能做出 6 份，像新荣记张勇、西贝贾国龙、舌尖上的中国陈晓卿和我都是爱得不得了的产品，还有很多高端的五星级酒店和高品质连锁餐厅专门找田小狗订制扣肉，每一道菜都体现了品牌对食材的用心挑选和精心制作。

苹果姐姐作为田小狗的研发负责人，从来没有专业学习过厨艺，因为爱做菜，做得一手好菜，又特别好客，身边很多朋友都喜欢去苹果姐姐家做客品尝她的手艺，久而久之名声就传开来。在那里可以吃到儿时味道的番茄，纯粹没有任何添加剂的各类零食、山里的辣椒、有机的水果、农民家干制的菜、大围山里的野菜、山野小溪的小鱼小虾 ... 而采购团队更是走遍乡村山野，只为寻找最原生态、最具烟火气的乡间土味食材做出儿时的美味。

田小狗的服务更是特色。田小狗会专门招聘甚至主动去寻觅那些天生爱笑、好客的大姐，无论他们的年龄学历背景，田小狗会用更好的待遇去吸引她们的加入，除了更好的收入，在田小狗的员工餐享受的都是和顾客一致的菜品，甚至比顾客吃的更好。

如果你一个人去田小狗吃饭，可能会有很多感动和惊喜。田小狗有一句话“是真朋友，就带他吃田小狗”，田小狗希望把顾客也像朋友一样去招待。

兰湘子

兰湘子不是出自湖南，但是它现在做成了湘菜全中国门店数的第一名，超过 300 家门店。兰湘子是从西安跑出来的湘菜品牌，开在商场，主打“小锅现炒”，强调“上菜快”。承诺“25 分钟全上齐，超时的菜免费”。兰湘子的人均价格约 50 元，开在商场里也不算贵。在今年 4 月底开出了近 300 家直营店，是门店数最多的湘菜品牌。

在开发策略上，起步于西安，初期避开费大厨及湘菜主流区域开店，为品牌争取时间与空间。其次，开新城会找当地商铺资源多的合作方一起开店，同时，店长、厨师长和公司都会入股单店，实现资源、资金、人才的整合。

兰湘子对效率的追求很极致，在门店前端，为了减少顾客的用餐时间，兰湘子在门口还设置了预点餐，顾客在排队时就已经点好餐了，因此落座后一般 6-8 分钟就可以上第一道菜。在产品研发上，也特别注重三大原则：出餐超过 150 秒的菜不上；必须覆盖高人气、高认知的湘菜代表菜品，比如因费大厨爆火的辣椒炒肉，炊烟时代的小炒黄牛肉等；必须覆盖火爆全国的大单品，比如酸菜鱼等。在这个指导思想下，门店菜单只有 33 道，极简 SKU 提高了后厨出品效率和食材周转。其中 28 款主菜品中 60% 是“炒菜”，40% 用“炖煨焖煮”的方法，

来提升产品出餐效率。

同时，专门研发了 4 款不同味型的小炒专用酱汁，既确保口味统一，又提高出餐速度。做湘菜的品牌基本都知道，**李锦记**的蒸鱼豉油一直是湘菜剁椒鱼头、干锅手撕菜式、锅气小炒等菜品的首选调味应用，李锦记酱油蚝油在湘菜的“鲜”味应用也非常的广泛。李锦记十多年前就开始了复调定制化服务，目前该业务也已经非常成熟。其实，复合调味品一直都是解决新鲜现制标准化难题的重要方式，像小龙虾还有很多湘菜都会使用**味远红芳**的复调，而川菜的大多数除使用到郫县豆瓣外，很多会找到**圣恩**定制复调，而北方非辣类菜系的会用到**神州味业**的复调，中式汉堡背后离不开**德仕**的帮助。

大碗先生

大碗先生的客单价不到 40 元，乍一听会以为是快餐，但它却是一个超级性价比的正餐品牌。为了强化性价比优势，它除了会通过小份菜来降低人均外，大碗先生在墙面广告、菜单上，都会提醒你“再好吃，再想吃的菜也无需多点，留点期待下次再来”。当你点菜的数量超过单桌的人数时，点餐系统又会自动提示“一人一菜”，服务员也会随时关注点菜数量，提醒你少点，不够可以再加。适度点单的方式不仅避免了浪费，也控制了客单价。餐后菜品如有剩余，服务员会主动帮忙打包带走，打包盒也是免费提供。

大碗先生性价比的背后都是极致成本与效率。它在 2013 年自建了中央厨房，给门店提供应季的好食材，每日新鲜配送。在给门店后厨配送的原材料基本都是净菜，降低后厨的人工成本；央厨还自研各种酱料包，保障了门店口味的统一。同时，通过上游集采来控制成本，比如肉类、巴沙鱼等用量比较大的食材会按照货柜进行集采，采购会按照行业波动进行提前的集采备货，从而控制了上游的采购成本，同时对毛利也极度的克制。

湘菜是有非常多值得学习的品牌和地方，建议大家如果想在餐饮上做的更好，可以组团去湖南考察学习。

○ 粤菜类

粤菜类在全中国目前的营业中门店数为 131,963 家（约 13.2 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 67600 家（约 6.8 万家），关店门店数 68545 家（约 6.9 万家），减少 945 家。

规模排名：“广顺兴”以现有门店数 585 家位于粤菜品类第一；“克茗冰室”和“太哼冰室”以门店数 130 家并列粤菜品类第二，“蒸武门”门店 126 家排名第三。

用户口碑排名：“万绿东江·客家菜”11 家以口碑指数 941.4 分位居第一名。“玛嘉烈”13 家以口碑指数 937 分位居第二，“茶港·点心·啫啫”42 家以口碑指数 930.6 分位居第三名。

净增长排名：第一名是“广顺兴”，净增长 290 家，门店数达到了 585 家；第二名的是“啫火啫啫煲”，净增长 82 家，门店数达到了 89 家；排在第三名的是“火啫啫·粤式啫鸡煲”，

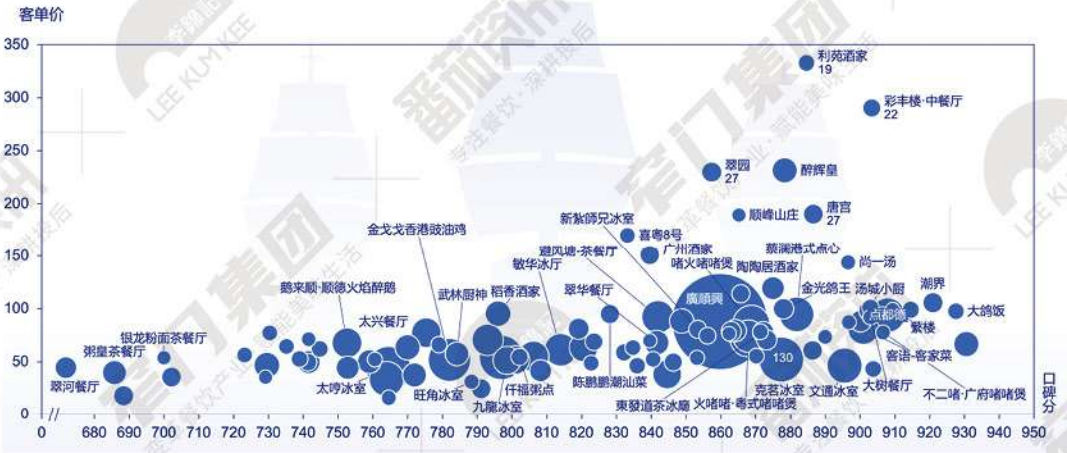
净增长 59 家，门店数达到了 67 家。

在营门店数	新开门店数	关店数
131,963（约13.2万）	67600（约6.8万）	68545（约6.9万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 10 家，多数低于 80 家，价格带集中于 40-120 元。



粤菜品类关店第一名是关了 71 家。



廣順興

在消费者的认知中，粤菜就是“高大上”的代表，而廣順興采用了“粤菜降维 + 社区模型 + 猪肚鸡火锅”的打法，让廣順興快速占领下沉市场，发展至全国。廣順興的客单定位在 80-100 元之间，这个客单价在粤菜和火锅里算较低的，它从三个方面打破了这种粤菜、猪肚鸡品类的传统模型：

第一，品类降维，将粤菜经典产品猪肚鸡 + 烧腊 + 茶点 + 煲仔饭进行重组，产品更多元化，实现了多时段、多场景、多人群的突破，摆脱了单一品类的淡旺季的问题。

第二，区域降维，避开粤菜大本营广东区域，填补外省市场粤菜的空白。

第三，选址降维，避开商圈，避开高房租，更多选择在二三线城市的新城区，或新老城区交汇处的社区周边，开 300-500 平的社区店，用餐场景以轻商务、家庭聚餐、朋友同事小聚居多，主打烟火气与邻里式服务，门店三线及以下占比达到 64.8%。

客语

在粤菜的三大主派系中，广府菜、潮汕菜为大众所熟知，相比客家菜虽然起步慢，但近几年发展迅速，客语是其中的代表，连开 60 多家直营店，在广东很火，经常排队。

客语定位“客家山区好食材”，70% 的食材都来自大山。创始人是客家人，大厨出身，对待菜品讲求精致、本味，突出地道的客家风味。以桌桌必点的“客家土猪汤”为例，选用是老家梅州乡下土猪肉，100% 用农夫山泉来熬制，新鲜现蒸绝不隔夜。即便从山区运输猪肉的成本巨大，客语依然坚持原则。

客语“以爆品带动全局”的战略也值得学习，客语创业时的三道爆品菜，客家土猪汤、古法手撕盐焗鸡、客语酿豆腐，每一款爆品菜都几乎是消费者走进客语必点的菜品。从菜单结构来看，60% 的客家菜，40% 的其他菜系，多元化的菜品搭配，不仅还原了地道客家菜的味道，也给了顾客更多的选择空间。

以往，粤菜的规模很难持续增长，因为太贵 + 海鲜多。而客家菜以山鲜、地鲜为主，包括像猪肉，鸡肉这些低价为主，供应链难度和定价都更适合连锁发展。

在粤菜品类中，潮汕菜很具代表。说到潮汕菜首先是潮汕火锅，我没有将潮汕牛肉火锅放在火锅里讲，而是放到粤菜里讲，是因为相比于其他火锅而言，潮汕牛肉火锅对食材的要求，和粤菜对食材的要求是一致的，都非常高。

潮发







作为潮汕牛肉火锅，潮发这个品牌是打透了“新鲜”这两个字。不但选择了更有牛肉香的秦川牛，并且打造了整个牛肉火锅全产业链，通过自有的养牛基地、自有屠宰场、自有冷链配送，保障了门店的一日三配，甚至“肉到盘子里还是跳动的”。

鲜牛肉火锅有 2 个问题影响成本：一是鲜牛肉当天没有用完怎么处理？答案是做成鲜牛肉丸和牛肉牛杂煲，这样既避免了浪费，同时增加了多元化的用餐需求；其次是对全牛全部位的使用影响了成本，如果只使用最适合涮火锅的部位，那成本就会很高，如果通过菜单设计和与其他餐饮品牌合作将一头牛吃干榨净，这将会使得采购成本降低、提升利润。

○ 江浙菜类

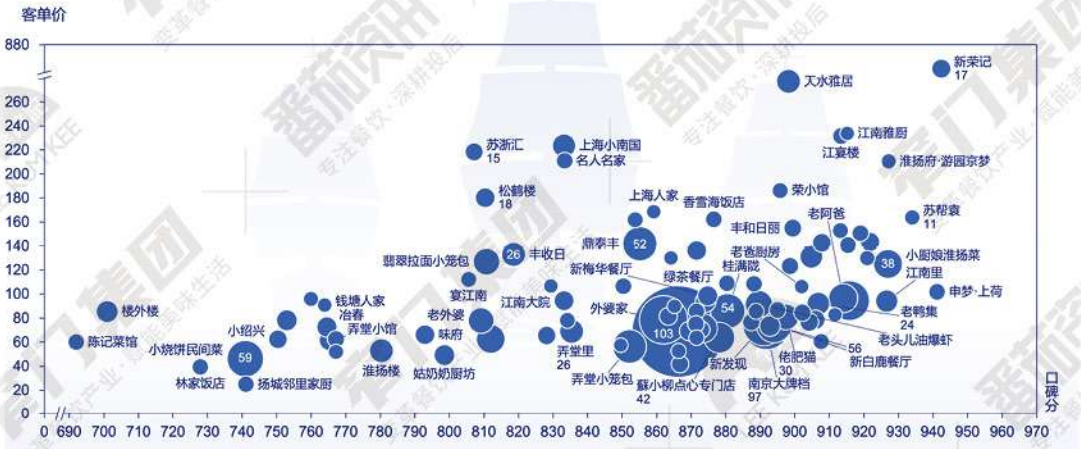
在营门店数	新开门店数	关店数
104113（约10.4万）	27918（约2.8万）	43262（约4.3万）



江浙菜类在全中国目前的营业中门店数为 104113 家（约 10.4 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 27918 家（约 2.8 万家），关店门店数 43262 家（约 4.3 万家），减少 15344 家（约 1.5 万家）。

头部品牌（规模前94个品牌）

门店数均超 10 家，多数低于 60 家，价格带集中于 50-150 元。



规模排名：“绿茶餐厅”以现有门店数 369 家稳居江浙菜品类第一；排在第二的“外婆家”现有门店数为 103 家；“南京大牌档”以 97 家门店数位居第三，**江浙菜规模前三名品牌依旧保持不变。**

用户口碑排名：“新荣记”17 家以口碑指数 942.4 分毫无悬念的依然位居第一名；“申梦上荷”13 家以口碑指数 941.2 分位居第二，“苏帮袁”11 家以口碑指数 934 分位居第三。

净增长排名：第一名是“绿茶餐厅”，净增长 95 家，门店数达到了 369 家；第二名的是“新发现”与“桂满陇”，净增长均为 20 家门店，门店数分别达到了 76 家和 54 家。

江浙菜品类关店第一名关店 21 家。







苏小柳

作为一家传承 26 年江南点心手艺的品牌，苏小柳连续数年进入必吃榜。

食材上不时不食，聚焦当季食材、当地食材，也会选用一些江南特色的特色食材，如江浙火腿、马头兰等。

苏小柳一直恪守“坚持纯手工制作”的产品原则，同时用创新思路升级地方小吃的就餐体验，他们在各大商场打造了“手工匠剧院”、“小笼包研制院”，明档还原、高清呈现小笼包现点现包的制作全过程，营造出十足的烟火气，赢得了顾客的口碑。

在选址上，不少门店都是选择在商场一楼，人均在 60-70 元之间，精致且具有设计感的门店，相比其他同类体验的环境的餐厅动不动数百人均，苏小柳在上海菜里这算是极具性价比的。

佬肥猫·江浙菜

佬猫餐饮是一个创立于 2001 年的品牌，关联品牌还有“农家菜老大”和“佬肥猫”，至今已发展 30 多家直营门店。**定位做家常、地道的江浙味道，**浙江美丽乡村文化，基地食材直接到餐桌，有很多具有地方特色的食材，如浙江成立杭白菜基地、永康烟熏豆干、舟山带鱼等。喊出“新鲜食材，现场做”的口号，门店打造的很有烟火气。人均 70-80 元，全部是商场店，主打性价比路线。

○ 西北菜类

在营门店数	新开门店数	关店数
58124（约5.8万）	34216（约3.4万）	30479（约3.1万）



西北菜类目前在全中国的营业中门店数为 58124 家（约 5.8 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 34216 家（约 3.4 万家），关店门店数 30479 家（约 3.1 万家），净增长 3737 家。

规模排名：“西部来客鲜炒大盘鸡”以现有门店数 355 家位于西北菜品类第一；排在第二的

“西贝莜面村”现有门店数为 354 家；“傻子张大盘鸡”以 259 家门店数位居第三。

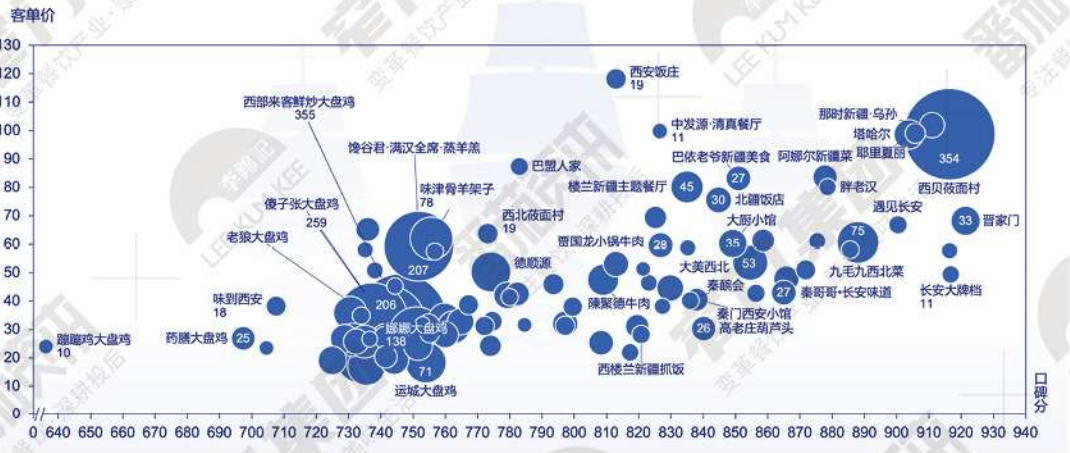
用户口碑排名：“晋家门”33 家以口碑指数 921.4 分位居第一名，“长安大牌档”11 家以口碑指数 916.8 分位居第二，“西贝莜面村”354 家以口碑指数 916.4 分位居第三名。

净增长排名：第一名是“馋谷君·满汉全席·蒸羊羔”，净增长 207 家，门店数达到了 207 家；第二名的是“味津骨羊架子”，净增长 70 家，门店数达到了 78 家；排在第三名的是“贾国龙小锅牛肉 ”，净增长 28 家门店，门店数 28 家。

西北菜品类关店第一名关店 103 家。

头部品牌（规模前94个品牌）

门店数均超 10 家，多数低于 50 家，价格带集中于 20-80 元。



在西北菜中，比较值得说的是西贝旗下的正餐子品牌“贾国龙小锅牛肉”，之前的贾国龙功夫菜、中国堡、酸奶屋等基本都是零售和快餐。贾国龙小锅牛肉是西贝所有开创的新品牌里最接近西贝基因的，也是我觉得最有可能获得成功的品牌。

贾国龙小锅牛肉目前在北京已开 28 家店，主打小锅牛肉，此外推出了特色炒菜、主食、汤、酸奶等 10 多款产品，人均 60 左右。我有幸在西贝沙漠基地成为第一波内部测试顾客，味道一如既往的让人满意。

○ 京鲁菜类

我们分析鲁菜类时，包含了北京菜及所有烤鸭类菜系，鲁菜类在全中国目前的营业中门店数为 24305 家（约 2.4 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 3021 家，关店门店数 13867 家（约 1.4 万家），减少 10846 家（约 1.1 万家）。

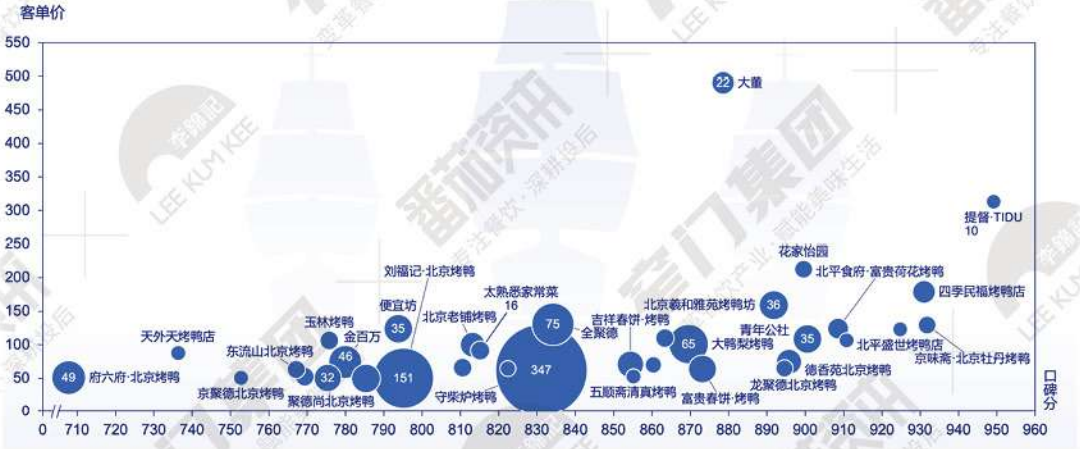
规模排名：鲁菜品类的第一名仍然是“守柴炉烤鸭”，现有门店数 347 家；排在第二的“刘福记·北京烤鸭”现有门店数为 151 家；A 股上市企业“全聚德”以 75 家门店数位居第三。

在营门店数	新开门店数	关店数
24305（约2.4万）	3021	13867（约1.4万）



头部品牌（规模前35个品牌）

门店数均超 10 家，多数低于 10 家，价格带集中于 50-150 元。



用户口碑排名：“提督·TIDU”10 家门店，口碑排名由去年的第二名上升到第一名，口碑指数 949.2 分。“京味斋·北京牡丹烤鸭”14 家和“四季民福烤鸭店”22 家分别以 931.8 分和 931 分别位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“府六府北京烤鸭”，净增长 26 家，门店数达到了 49 家；第二名的是“富







贵春饼·烤鸭”，净增长 11 家，门店数达到了 33 家；排在第三名的是“德香苑脆皮烤鸭”，净增长 7 家门店，门店数达到了 12 家。

鲁菜品类关店第一名关店 64 家。

○ 云贵菜类

在营门店数	新开门店数	关店数
11669（约1.2万）	4605	4675



头部品牌（规模前47个品牌）

门店数均超 5 家，多数低于 20 家，价格带集中于 40-110 元。



云贵菜类也是一个小品类，营业中门店数 11669 家（约 1.2 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 4605 家，关店门店数 4675 家，减少了 70 家。

规模排名：“云海肴”以现有门店数 130 家位于云贵菜品类第一；排在第二的“外婆味道”现有门店数为 73 家；“茄子恰恰”以 40 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“滇大池蒸汽石锅鱼”10 家以口碑指数 952.4 分位居第一名。“鲜潭蒸汽石锅鱼”30 家和“鑫迈伦·宣威农家菜”7 家分别以 946.8 分和 922 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“外婆味道”，净增长 16 家，门店数达到了 73 家；第二名的是“鲜潭蒸汽石锅鱼”，净增长 9 家，门店数达到了 30 家；排在第三名的是“云海肴”，净增长 8 家门店，门店数达到了 130 家。

云贵菜品类关店第一名关店 7 家。

云南和贵州都是拥有非常多好食材的地域，每次去到云贵每天都可以不重样的体验到各类地方美食。这两年云贵菜品类不断尝试走出来，夺夺粉、地摊火锅、酸汤牛肉、酸菜牛肉火锅等不少云贵菜都在做不同创新、迭代形式走出当地。

以前有很多云南菜主打“生态健康”，比如汽锅鸡、菌菇火锅、云南石锅鱼，讲究新鲜食材、原汁原味。但因为口味清淡、价格偏高，很难收获高复购，至今也没能成为全国性的大品类。

酸菜牛肉火锅

如今爆火的云南酸菜牛肉火锅，非常具有民族特色，辣味的锅底中加了酸萝卜丝与酸菜，形成独特的酸辣风味。在外走红的云南酸菜牛肉火锅品牌更像是火锅主题的“云南特色菜集合店”，主打一个批量复制的云南特色。云南酸菜牛肉火锅正处于第一阶段，目前还没有优秀的代表品牌，还需要足够优秀的创业者去经营。

贵厨：一个有全国化基因的品牌

贵州的酸汤牛肉火锅也是一个创新品类，缘起于贵州的酸汤鱼，但更有全国化的基因。酸汤和牛肉都是贵州代表食材。在贵州有一句话是“三天不吃酸，走路打蹿蹿”。酸汤最为常见的为白酸汤和红酸汤，其中白酸汤为米汤密封在坛子发酵而成，发酵的周期比较短，一般一周就可以使用；而红酸汤是将本地的野生小番茄（毛辣果）、新鲜红辣椒、食盐、料酒等，密封发酵而成，一般好的酸汤至少半年以上，很多品质高的酸汤火锅店使用的都是发酵一年以上，甚至三年以上的酸汤，我个人更喜欢番茄酸汤。

贵厨是贵州酸汤牛肉火锅的代表。目前 16 家门店都开在贵阳，选用本地黄牛肉，酸汤则来自黔东南雷山县千户苗寨旁的一个小山村。客单价 60 元，在当地非常火爆，实现日翻台 5 次以上，并登上必吃榜。九毛九集团最新推出了子品牌“山外面·贵州酸汤火锅”，入局了“酸汤火锅”赛道。

另一个开始流行的贵州小吃是夺夺粉。源自贵州安顺，这种小吃主要由米豆腐制成，顾客不是使用筷子，而是使用竹签“夺”起吸饱汤汁的米豆腐食用。

今年出现了黔三一、黔摊摊、黔夺夺等品牌，使用砂锅煮制，酸汤锅底多使用毛辣果发酵的红酸，上锅底时就自带加入了大蒜叶、肉沫饼、夺夺粉、芹菜等食材，同时可以自点各种食材和火锅一样涮着吃，然后配上贵州灵魂蘸料糊辣壳、折耳根、木姜子油调制而成的蘸水，

特别开胃且有记忆点。

尽管主打云贵菜的连锁品牌不多，但是云贵的好食材已经越来越被知名品牌所喜爱。巴奴为了把云南的好食材搬到全国火锅店，特意在云南开店，并为这一家分店专门建立了央厨，一方面送货过去，一方面要运货到全国各地去。



○ 徽菜类

在营门店数	新开门店数	关店数
14925（约1.5万）	5035	5682



徽菜类在全中国目前的营业中门店数为 14925 家（约 1.5 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 5035 家，关店门店数 5682 家，减少 647 家。

规模排名：“小菜园”以现有门店数 580 家位于徽菜品类第一；排在第二的“同庆楼”现有门店数为 53 家；“风波庄”以 40 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“徽州小镇”10 家以口碑指数 947 分位居第一名。“大鱼徽州·寻味徽菜”15 家和“木桶记臭鳜鱼·徽菜餐厅”27 家分别以 946 分和 931 分位居第二、第三名。

头部品牌（规模前46个品牌）

门店数均超 5 家，多数低于 30 家，价格带集中于 50-120 元。



净增长排名：第一名是“小菜园”，净增长 149 家，门店数达到了 580 家；第二名的是“宋徽厨”，净增长 11 家，门店数达到了 25 家；排在第三名的是“木桶记臭鳜鱼·徽菜餐厅”，净增长 9 家门店，门店数达到了 27 家。

徽菜品类关店第一名关店 23 家。

小菜园

2024 年 1 月 16 日，小菜园向港交所递交了招股说明书，计划在主板挂牌上市。我在去年已经讲过小菜园，今天再特意提一下它的组织模式。小菜园不做加盟，推行门店合伙制，并结合了海底捞的师徒制进行门店裂变。在基层奖励制度上，还包含了计件提成制度等。

木桶记臭鳜鱼

另一个潜力徽菜品牌“木桶记臭鳜鱼”，也采用了合伙门店制度。

“木桶记”客单价在 70 元，是规模化连锁安徽菜品牌里的用户评价第一名，近些年没有闭店。“木桶记”固定每月 8 号上新，上新当日新菜可享受半价；还提供免费水果、爆米花、豆浆、小菜和稀饭的自助，很能抓住家庭客群。

创始人对待食材和制作手艺非常的讲究，强调：好油、好水、好米、好食材。食材 70% 来自于黄山山区，和费大厨一样小电饭锅、五常大米煲米饭，农夫山泉水熬汤，使用原香菜籽油和非转基因大豆油。这又和很多土菜品牌的策略非常接近。

和很多优秀品牌一样，木桶记向顾客做出三大承诺：菜品不满意免费退菜；菜品变质整桌免

单；不收取任何打包费用。

（4）单品休闲餐

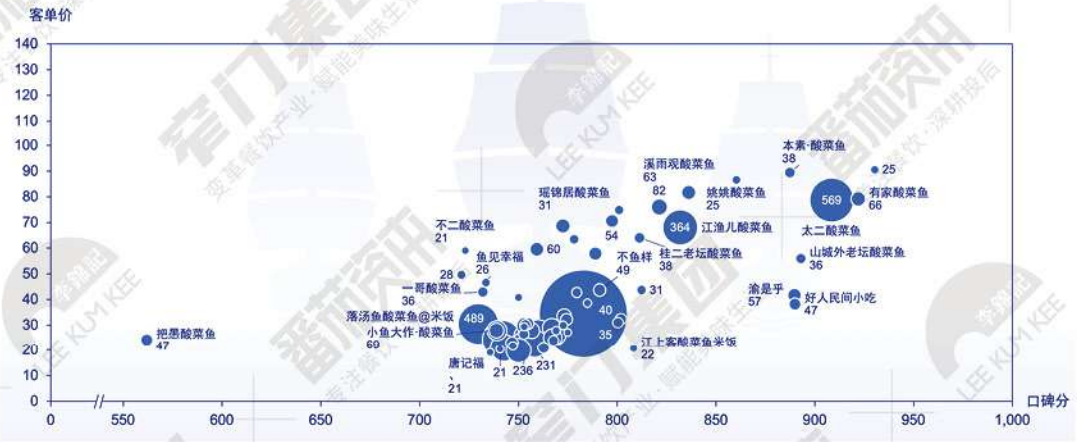
○ 酸菜鱼大单品

在营门店数	新开门店数	关店数
27368（约2.7万）	15606（约1.5万）	16860（约1.7万）



头部品牌（规模前62个品牌）

门店数均超 **20**家，多数低于 **100** 家，价格带集中于 **15-50** 元。



酸菜鱼类在全中国目前的营业中门店数为 27368 家（约 2.7 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 15606 家（约 1.5 万家），关店门店数 16860 家（约 1.6 万家），减少 1254 家（约 0.12 万家）。

规模排名：“鱼你在一起”以现有门店数 2276 家一骑绝尘位于酸菜鱼品类第一，相比 2023 年净增长 646 多家；排在第二的“太二酸菜鱼”现有门店数为 569 家；基本这两个品牌就分

别强势代表快餐酸菜鱼和正餐酸菜鱼。“落汤鱼酸菜鱼 @ 米饭”以 489 家门店数位居第三。

用户口碑排名：门店数 25 家的“渔语鱼·酸菜鱼专门店”以 930.4 分排名第一，“有家酸菜鱼”门店 66 家以 922 分排名第二，“太二酸菜鱼”门店 569 家以 908.6 分排名第三。

净增长排名：第一名是“鱼你在一起”，净增长 646 家，门店数达到了 2276 家；第二名的是“落汤鱼酸菜鱼 @ 米饭”，净增长 266 家，门店数达到了 489 家；排在第三名的是“太二酸菜鱼”，净增长 124 家门店，门店数达到了 569 家。

酸菜鱼品类关店第一名关店 362 家。

酸菜鱼品类中做得最好的还是太二酸菜鱼，目前已开出 600 家门店，2023 年做出了 60 亿的营收，4.5 亿净利润，且一直保持用户评价前三。在品牌打法上，太二在门店模型上做了明厨的尝试，由原来的半明厨、后明厨调整为了现在的全透明玻璃前明厨，增加了很多现炒的产品；同时太二也正在布局全球，集中在东南亚、美国、澳洲等地，低调但力度巨大。

品牌	门店数	区域分布	城市集中度	开店	关店	门店净增长	营收	利润	用户好评率	星级
西贝	354	覆盖24省份56座城市	19.10%	28	15	13	62亿元		87.41%	4.5
小菜园	580	覆盖12省份52座城市	11.03%	147	15	132	34.29亿元（前9个月）	4.3亿元（前9个月）	85.40%	4.36
太二	569	覆盖32省份117座城市	10.28%	112	8	104	44.77亿元	4.53亿元	86.91%	4.58
怂重庆火锅	67	覆盖12省份24座城市	28.79%	32	1	31	8.07亿元		87.40%	4.66
九毛九西北菜	75	覆盖2省份15座城市	48%	3	4	-1	6.30亿元		80.40%	4.54

中国正餐里前三，已经形成多品牌矩阵的九毛九、西北菜西贝、安徽菜小菜园，这三家的比较：西贝营收 62 亿元，小菜园大概在 50 亿的营收，九毛九大概在 59 亿的营收。

酸菜鱼海外市场发展表现与业务创新

随着酸菜鱼品类的成熟，国内竞争日渐加剧，酸菜鱼品牌也在寻找新的市场和增长机会。2023 年酸菜鱼在中国台湾已经成为最热门的品类，众多模仿太二的台湾本土酸菜鱼品牌在台湾异常火爆。



2023 年，太二、鱼你在一起相继在海外加速开设门店。

太二已经在美国开设 2 家门店（很快达到 4 家），加拿大 3 家，并且在港澳、新马泰都有布局，共计开出了 22 家海外门店，2023 年开始，太二全球化可以说低调但力度巨大。

2022 年至今，鱼你在一起也积极开拓海外事业，目前其海外门店主要分布于纽约、旧金山、温哥华、迪拜、吉隆坡等城市。伴随着国内门店数的增加和海外门店布局，论酸菜鱼门店数已经是全球酸菜鱼门店数量第一，论米饭快餐的门店数，2024 年应该也可以成为全球米饭快餐数量第一名。

鱼你在一起这几年一直保持稳健的发展，组织力和品牌力也不断在攀升，全国设立分公司，管理上更靠近市场，让门店得到更多赋能；产品上也不断研发新的非鱼类锅气产品，匹配了更多的用餐场景。发展上大力拓展下沉市场，县城和乡镇的门店高盈利造就了多个火爆县域市场；会员“堂食储值”在加盟连锁品牌里做了很好的开创，为加盟店营收增长提供较大赋能。

○ 烤鱼类单品

在营门店数	新开门店数	关店数
65082（约6.6万）	38415（约3.8万）	39493（约3.9万）



烤鱼类在全中国目前的营业中门店数为 65082 家（约 6.6 万家），2023-2024 年 3 月新开店数 38415 家（约 3.8 万家），关店门店数 39493 家（约 3.9 万家），减少 1078 家。

规模排名：“半天妖烤鱼”以现有门店数 1436 家位于烤鱼品类第一；排在第二的“愿者上钩”现有门店数为 405 家；“探鱼烤鱼”以 325 家门店数位居第三。

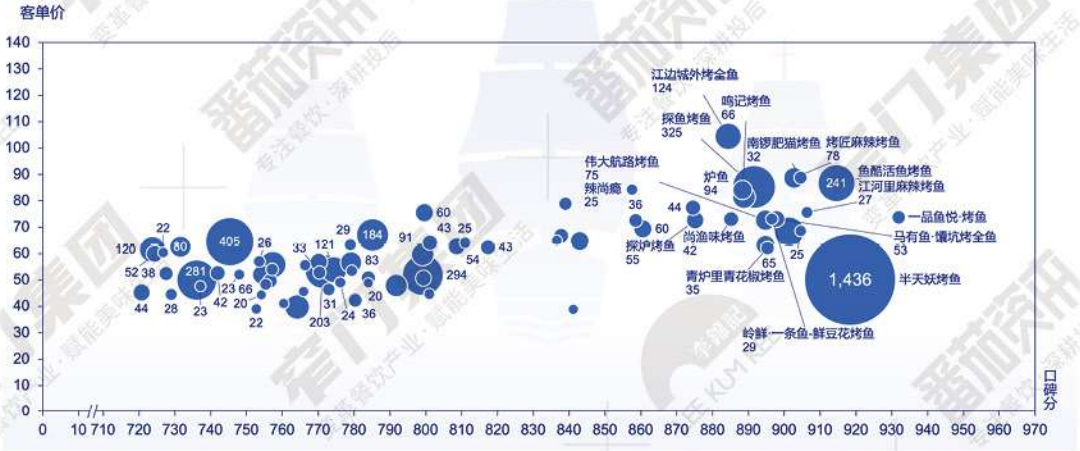
用户口碑排名：“一品鱼悦·烤鱼”27 家以口碑指数 932 分位居第一名；“半天妖烤鱼”1436 家以 918.4 分排名第二，“鱼酷活鱼烤鱼”241 家以 914.6 分排名第三。

净增长排名：第一名是“半天妖烤鱼”，净增长 173 家，门店数达到了 1436 家；第二名的是“师烤·豆花烤鱼”，净增长 140 家，门店数达到了 156 家；排在第三名的是“花榕稻·青花椒烤鱼”，净增长 129 家门店，门店数达到了 294 家。

烤鱼品类关店第一名关店 154。

头部品牌（规模前75个品牌）

门店数均超 20 家，多数低于 100 家，价格带集中于 35-90 元。





马有鱼馕坑烤鱼

今年我来说一个有意思的烤鱼品牌的崛起，马有鱼馕坑烤鱼— 新疆的品牌。烤鱼品类 + 地域文化。

马有鱼首创了超大馕坑，运用传统馕坑新烤法，带入了新疆美食制作的文化。其实你可以粗暴的理解为在传统的烤鱼设备上做成了一个馕坑的外形，里面是否有新疆馕坑上的技术融入还无法考证，但至少从顾客角度来说是很愿意为这个形式买单的。目前马有鱼全疆门店 68 家，是全疆品类热门榜、人气榜、好评榜第 1 名。

我觉得马有鱼的成功是品牌策划上的成功，品牌视觉和空间上做了连锁化的升级，找到了新疆的超级大 IP“馕坑”，“馕坑烤羊、烤饼”是最具代表性的新疆特色，在烤鱼里加入了鹰

嘴豆这种非常有新疆特色的食材，新疆味道满满。当然，地域差异也是马有鱼成功的一大关键，整个新疆餐饮还没有完全实现品牌觉醒，受限于距离，供应链障碍和管理运营难度很大，外地品牌要去到新疆发展相当难，绝大多数优秀品牌在新疆的门店都是空白，当地的品牌也很少跑到外面来去进行学习和成长，那些在新疆市场最先在品牌上发力的品牌可以赢得一波很大的空间与时间差。

○ 牛蛙类

在营门店数	新开门店数	关店数
23549（约2.3万）	19724（约1.9万）	13561（约1.3万）



头部品牌（规模前29个品牌）

门店数均超 20 家，多数低于 60 家，价格带集中于 45-90 元。



牛蛙类在全中国目前的营业中门店数为 23549（约 2.3 万）家，2023 年 -2024 年 3 月新开店数 19724（约 1.9 万）家，关店门店数 13561（约 1.3 万）家，净增 6163 家，品类始终保持不错的增速。

规模排名：“蛙喔”以现有门店数 423 家位于牛蛙品类第一；排在第二的“蛙来哒”现有门店数为 319 家；“蛙小侠”以 305 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“蛙三疯”30 家以口碑指数 923.8 分位居第一名。“蛙小侠”305 家和“蛙来哒”319 家分别以 882.8 分和 878 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“蛙喔”，净增长 150 家，门店数达到了 423 家；第二名的是“阿里王椒盐牛蛙”，净增长 126 家，门店数达到了 211 家；排在第三名的是“淘蛙铁锅牛蛙”，净增长 88 家门店，门店数达到了 186 家。

牛蛙品类关店第一名关店 82。

○ 小龙虾类





小龙虾类在全中国目前的营业中门店数为 59567 家（约 5.9 万家），2023~2024 年 3 月新

开店数 51542 家（约 5.1 万家），关店门店数 63794 家（约 6.3 万家），减少 12252 家（约 1.2 万家）。

规模排名：“大尚龙虾”以现有门店数 442 家位于小龙虾品类第一；排在第二的“堕落小龙虾”现有门店数为 340 家；“笔墨纸虾 . 烧烤 . 海鲜 . 小龙虾”以 207 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“聚味瞿记”19 家以口碑指数 956.4 分位居第一名。“靓虾二哥”13 家和“红盔甲”19 家分别以 946.8 分和 935.6 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“笔墨纸虾 . 烧烤 . 海鲜 . 小龙虾”，净增长 138 家，门店数达到了 207 家；第二名的是“李氏龙虾”，净增长 27 家，达到了 36 家；排在第三名的是“忆口香龙虾·烧烤·火锅”，净增长 23 家门店，达到了 132 家。

小龙虾品类关店第一名关店 298。



聚味瞿记，比正餐更美味的小龙虾品牌。

聚味瞿记不仅收获了本地食客的认可，也迎来许多外地游客的打卡，聚味瞿记在长沙 18 家门店（株洲 1 家），几乎家家爆火，如今在长沙吃虾，更多人选择在聚味瞿记。

第一，聚味瞿记是一直用高品质正餐的标准在做宵夜，在宵夜赛道里大家更多注重口味，而不是食材和环境，聚味瞿记这种定位一下子就凸显出来了。

第二，高标准食材 + 新鲜现制。聚味瞿记 142 元的客单价并不算低，它选的虾是从小吃黄豆和小鱼小虾长大，个头大、壳薄、肉足、黄多。除了小龙虾，连烧烤用到的牛肉都几乎是国内最高品质的，有机谷饲、喝的天山水的天莱香牛，这个牛肉的成本是很高的，通常只有非常高品质的餐厅才会使用这种食材，可见其对食材的高要求。

（5）西式正餐类

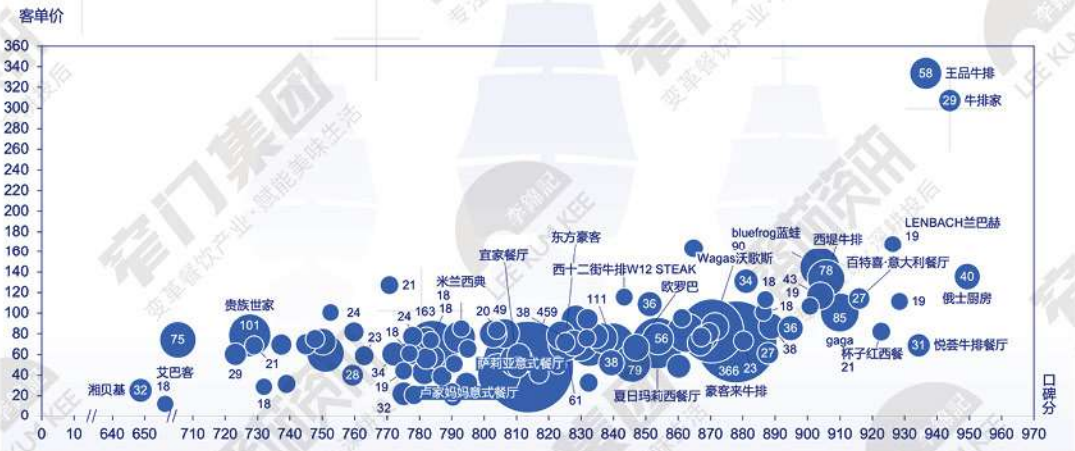
○ 西餐牛排类

在营门店数	新开门店数	关店数
60899（约6.1万）	30682（约3.1万）	33409（约3.3万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 15 家，多数低于 50 家，价格带集中于 40-100 元。



西餐牛排品类在全中国目前的营业中门店数为 60899 家（约 6.1 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 30682 家（约 3.1 万家），关店门店数 33409 家（约 3.3 万家），减少 2727 家。

规模排名：“萨莉亚意式餐厅”以现有门店数 459 家位于西餐牛排品类第一；排在第二的“豪客来牛排”现有门店数为 366 家；“Wagas 沃歌斯”以 226 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“安妮意大利餐厅”10 家以口碑指数 960.2 分位居第一名。“C'è Amore 爱意”17 家和“俄士厨房”40 家，分别以 953.4 分和 949.4 分位居第二、第三。

净增长排名：第一名是“Wagas 沃歌斯”，净增长 42 家，门店数达到了 226 家；第二名的

是“卢家妈妈意式餐厅”，净增长 33 家，门店数达到了 102 家；排在第三名的是“Pennehut 畔尼意面”，净增长 27 家门店，门店数达到了 38 家。

西餐牛排品类关店第一名关店 64 家。

王品集团无疑还是牛排领域的王者，关于他们的案例我往年已经讲了很多。

夏日玛莉

夏日玛莉，一个源自湖南的西餐品牌，定位是做必胜客与萨利亚之间的定价的成人童话西餐厅。四年时间里，在全国迅速崛起，门店数量突破 140 家。

夏日玛莉的产品创新。它不拘泥于西餐的传统做法，如湘式小炒的意面、麻辣口味的牛排等，让西餐在保持原有风味的同时，融入了中国口味元素。这种创新不仅提升了产品的差异化竞争力，也降低了食材成本，实现了高性价比，人均客单价 72 元左右。

夏日玛莉的价格之所以低，是因为它通过设备和厨房标准化的建立，实现了“去厨师化”。这不仅保证了出品的稳定和效率，也避免了传统餐饮对大厨的过度依赖，降低了人力成本。

在针对家庭用户的体验上，夏日玛丽却是加大投入，出品颜值高，跟小朋友们玩起来，带孩子跳舞，小朋友可以自己做披萨，营造一个非常特别的生日派对等。

在门店选址上，夏日玛莉并没有盲目追求一线大城市的繁华，而是更加注重下沉市场的布局。这是因为，在三四线城市，西餐品类相对稀缺，一些地方性的西餐品牌在管理理念、门店效率、供应链上又比较弱，购物中心也需要一些有品牌的差异化品类餐饮来吸引客流，夏日玛莉正是抓住了这一市场空白，以相对较低的成本在这些地方开店。作为大本营湖南，夏日玛莉共有 78 家门店，而长沙仅有 20 家门店，更多的布局在三四线城市。

○ 日韩料理类

在营门店数	新开门店数	关店数
66457（约6.6万）	37493（约3.7万）	36159（约3.6万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 25 家，多数低于 200 家，价格带集中于 10-100 元。



日韩料理类在全中国目前的营业中门店数为 66457 家（约 6.6 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 37493 家（约 3.7 万家），关店门店数 36159 家（约 3.6 万家），净增加 1334 家。

规模排名：“N 多寿司”以现有门店数 2041 家依然是第一名，排在第二的“鲜目录寿司”现有门店数为 608 家；“争鲜回转寿司”以 403 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“七条鱼日本料理”13 家以口碑指数 955.2 分位居第一名。“山上下居酒屋”20 家和“将军牛排韩国餐厅”13 家分别以 952.2 分和 945.6 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“京者三文鱼”，净增长 254 家，门店数达到了 337 家；第二名的是“鲜目录寿司”，净增长 116 家，门店数达到了 608 家；排在第三名的是“池奈日式咖喱蛋包饭”，净增长 77 家门店，门店数达到了 272 家。

日韩料理品类关店第一名关店 438。

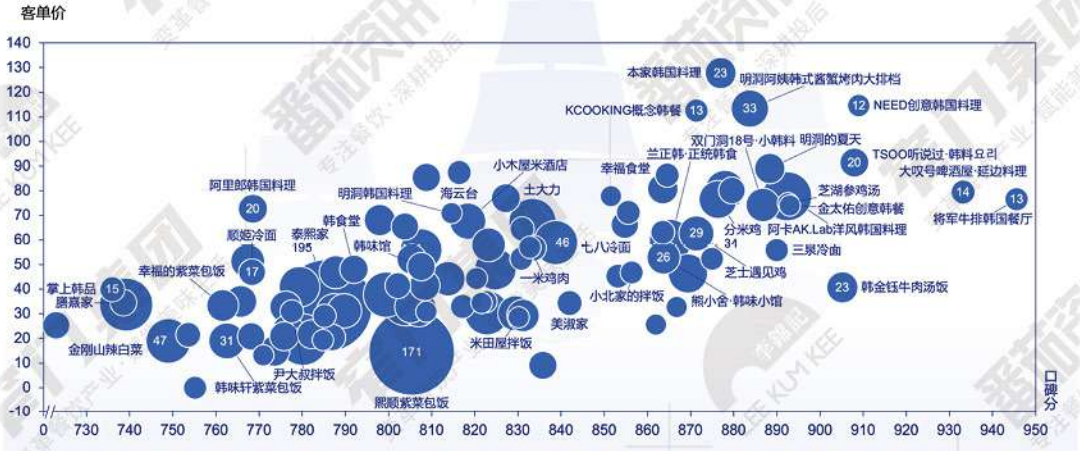
○ 韩国料理

在营门店数	新开门店数	关店数
38364（约3.8万）	**26595**（约2.7万）	**25171**（约2.5万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 10 家，多数低于 40 家，价格带集中于 20-90 元。



韩国料理类在全中国目前的营业中门店数为 38364 家（约 3.8 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 26595 家（约 2.7 万家），关店门店数 25171 家（约 2.5 万家），净增加 1424 家。

规模排名：“泰熙家”以现有门店数 195 家是第一名，排在第二的“熙顺紫菜包饭”现有门店数为 171 家；“金智茵의部队火锅 · 韩式拌饭”以 66 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“将军牛排韩国餐厅”13 家以口碑指数 945.6 分位居第一名。“大叹号啤酒屋·延边料理”14 家和“NEED 创意韩国料理”12 家分别以 933.2 分和 909 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“爆火海爷拌饭”，净增长 61 家，门店数达到了 62 家；第二名的是“阿卡 AK.Lab 洋风韩国料理 ”，净增长 34 家，门店数达到了 57 家；排在第三名的是“故乡妈妈朝鲜族汤饭 ”，净增长 33 家门店，门店数达到了 39 家。

韩国料理品类关店第一名关店 80。

○ 东南亚菜类

东南亚菜类在全中国目前的营业中门店数为 8172 家，2023~2024 年 3 月新开店数 683 家，关店门店数 5622 家，减少 4939 家。

规模排名：“迷你椰·泰式大排档”以现有门店数 246 家位居东南亚菜品类第一；排在第二的“小小集渔·泰式大排档”现有门店数 79 家；“曼奈·肉桂厨房”以 64 家门店排名第三。

用户口碑排名:“泰蒲泰国料理”5 家以口碑指数 952.4 分位居第一名。“糯米泰 Tai ”7 家和“暹罗街新加坡融合美食”5 家，分别以 949 分和 945.8 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“小小集渔·泰式大排档”，净增长 64 家，门店数达到了 79 家；第

二名的是“曼奈·肉桂厨房”，净增长 58 家，门店数达到了 64 家；排在第三名的是“泰小古·泰式烤肉火锅 ”，净增长 57 家门店，门店数达到了 57 家。

东南亚菜品类关店第一名关店 126。

在营门店数	新开门店数	关店数
8172	683	5622



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 5 家，多数低于 20 家，价格带集中于 50-140 元。



（6）海鲜类

海鲜类在全中国目前的营业中门店数为 124329 家（约 12.4 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 72065 家（约 7.2 万家），关店门店数 77619 家（约 7.8 万家），减少 5554 家。

规模排名：“京者三文鱼”以现有门店数 337 家位于海鲜品类第一；排在第二的“蓝塞夫全球海鲜”现有门店数为 244 家；“北伴岛小海鲜 ”以 179 家门店数位居第三。

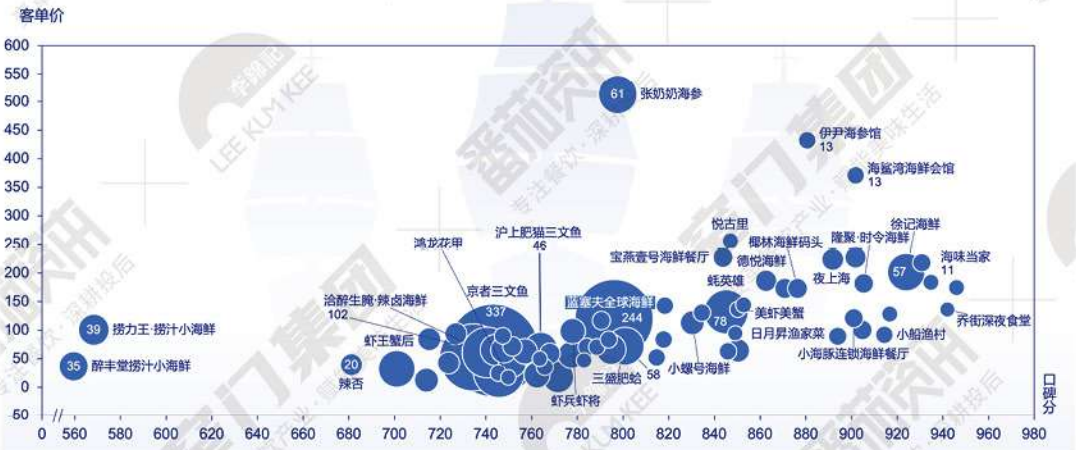
用户口碑排名：“三个渔夫蒸汽海鲜”11 家以口碑指数 946 分位居第一名。“乔街深夜食堂”10 家和“海味当家”11 家分别以 942 分和 934.8 分位居第二、第三名。

在营门店数	新开门店数	关店数
124329（约12.4万）	72065（约7.2万）	77619（约7.8万）



头部品牌（规模前69个品牌）

门店数均超 10 家，多数低于 50 家，价格带集中于 50-200 元。



净增长排名：第一名是“蓝塞夫全球海鲜”，净增长 160 家，门店数达到了 244 家；第二名的是“洽醉生腌·辣卤海鲜”，净增长 89 家，门店数达到了 102 家；排在第三名的是“捞力王·捞汁小海鲜”，净增长 38 家门店，门店数达到了 39 家。

海鲜类关店第一名关店 108 家。

2023 年海鲜品类里，涌现了一批三文鱼鲜切店开店热潮，“京者三文鱼”与“蓝塞夫三文鱼”发展比较快速。

与日料店这一消费场景有所不同，三文鱼线下鲜切店是以三文鱼为主要产品代表，同步售卖海蜇虾、甜虾、北极贝等海鲜刺身的零售店铺。这种模型是对海鲜市场的升级，日料店的降级。对于消费者来说，除了在日料店能品尝到三文鱼外，购买冰鲜三文鱼还是集中在农贸市场和生鲜商超，所以其实是一种渠道的创新。

三文鱼鲜切专卖店主打“外带＋外卖”的模式，专卖店将三文鱼分切好，装饰摆盘，配上小料，冰块保鲜配送到家直接可以吃，口感不亚于日料店的水准，部分大店还会提供店内堂食服务。



与今年整体消费大环境结合，三文鱼鲜切专卖店提供了一种“降价不降级，降本不降质”的选择，既保留了消费者原有消费品质，又降低了购买成本，性价比优势凸显。

2. 快餐类

（7）米饭快餐类

在营门店数	新开门店数	关店数
1208539（约120.9万）	720089（约72.0万）	777718（约77.8万）

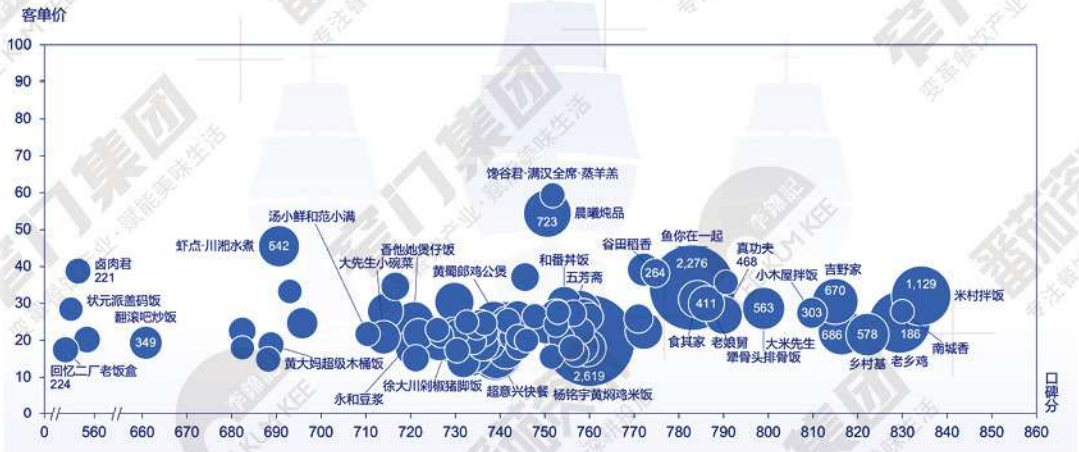


米饭快餐是当之无愧的大品类，整个赛道门店数占到所有餐饮门店数的 16%。米饭快餐的赛道在过去的一年里呈现出低价化和新鲜现制两个核心特质。

米饭快餐类在全中国目前的营业中门店数为 1208539 家（约 120.9 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 720089 家（约 72.0 万家），关店门店数 777718 家（约 77.8 万家），减少 57629 家（约 5.7 万家）。

头部品牌（规模前 100个 品牌）

门店数均超 180 家，多数低于 600 家，价格带集中于 15-40 元。



规模排名：“杨铭宇黄焖鸡米饭”以现有门店数 2619 家位于中式快餐品类第一；排在第二的“鱼你在一起”现有门店数为 2276 家；“老乡鸡”以 1192 家门店数位居第三。 同时，“米村拌饭”和“黄蜀郎鸡公煲”分别以 1129 家和 1109 家跻身千店俱乐部。

用户口碑排名：“好人民间小吃”47 家以口碑指数 890 分位居第一名。“一心一味热卤”48 家和“梨花牛肉汤”48 家分别以 860.4 分和 850.6 分位居第二、第三名。





净增长排名：第一名是“鱼你在一起”，净增长 646 家，门店数达到了 2276 家；第二名的是“米村拌饭”，净增长 541 家门店，门店数达到了 1129 家；排在第三名的是“蟹柚记蟹黄拌饭”，净增长 435 家门店，门店数达到了 467 家。快餐增长最快的基本都是加盟连锁品牌。

中式快餐品类关店第一名关店数为 583 家。

老乡鸡、乡村基集团无疑都是米饭快餐里的王者，关于它们的案例分享很多，我今天想分享一些更具特色的品牌。

米村拌饭，这几年跑出来的快餐顶流。

米村拌饭发源于延吉，在 2017 年来窄门学习时还只有几十家门店，截止到今年 3 月份，门店数已经达到了 1129 家。实现千店品牌，乡村基用了 24 年，老乡鸡用了 18 年，而米村拌饭只用了 7 年时间。

效率是快餐的立身之本。拌饭这个品类就是很高效，只需要在米饭上盖上食材，浇上拌饭酱即可。其次，SKU 精简，聚焦拌饭，控制在 20 款以内，由“3 个招牌拌饭 +10 道菜 +2 个汤”构成，平衡效率和丰富度。

在满足效率的基础上，米村控制价格，专注“打工人工作餐”，免费的海带汤、辣白菜，无限续的米饭。“米村拌饭”的选址也很讨巧，主要开在商场高楼层 - 即在正餐层，40% 的门店开在 4 层以上，既提升了自己的档次，也避开了只卷价格的快餐品牌。

尽管不贵，米村的体验感和价值感也很好。首先菜品锅气足，有食欲，这是米村打法成立的基础，端上来滋滋作响的石锅和铁板，分量十足。店内随处可见“朝鲜族非遗”，很有地域特性。米村并不避讳在门店使用预制菜，通过锅气增加鲜度，在综合价格服务和体验，顾客非常买单。

最后，米村也融合了合伙制和师徒制去拓展门店。店长有动力去管好店，服务员的热情和门店氛围也远远超过了你对快餐店的期待，甚至比很多正餐店的服务还要好。

大米先生的升级。

大米先生乡村基集团旗下的第二品牌，主打中式现炒自选，基本上是用正餐的生产方式在做快餐，所以经常说，大米不是在卷快餐，它是在卷很多低品质的正餐。

这么多门店，这么多厨师，如何做到统一且标准化？厨师出身的李红打造了一套中国最了不起的“厨师生产线”！大米先生招聘并培训具有多年经验的厨师，并将原本模糊、难以量化的炒菜流程，通过观察其中，能够标准化的步骤能达到 80%-90% 左右，SOP 烹饪流程的日常执行和定期培训，保证了菜品的质量和口味。

如果是现点现炒，那肯定无法达到快速出餐和翻台的效率，也就做不到这么低的价格。提前炒好、顾客自选明显效率更高，但这样的做法又很容易导致顾客很难品尝到最佳尝味时间，还可能导致浪费。在这一点上，大米先生通过统筹计算炒菜量和时间提高效率，也使消费者能够及时吃到刚出锅的菜品。大米先生还正在开发一套数字化的后厨生产计划测算、执行系统，并与供应链后台相连接，总厨输入数据，即可通过后台计算，迅速生成各菜品在门店厨房的用料、备料、炒制时间等。

大米先生在门店内做到了“超级明厨亮灶”，率先打造 360 度开放厨房，顾客几乎可以看到厨房的各个操作角落，这也给了顾客带来了极大的信赖感。大米先生也会将其原料展示给顾客，其原料主要来自全球性的大公司，如益海嘉里、正大、李锦记等大品牌，并会作为示例在门店显要处进行展示，让大家知道使用的原材料品牌来源。

老乡鸡

另一个优秀的米饭快餐品牌— 老乡鸡，同样值得我们学习，因为它将餐饮行业的“透明化”推到了一个更高的高度。

前不久，老乡鸡官网发布《老乡鸡致消费者的食品安全公开信》，回应其菜品到底是否为预制菜。老乡鸡将 188 道菜品从原料来源、原料加工、原料配送和餐厅操作工艺，包括配料都做了全面信息公开。而其实早在自 2021 年 4 月开始，老乡鸡每月会进行自查自纠活动，将检查报告发布在官方平台，并对网友指出的问题坦诚作答，敢于承认错误，勇于承担后果，一切为了让企业更好发展为目标。

前不久，老乡鸡创始人束总还亲自陪同自媒体，直接进店进行“抽查”，敢于直面问题不回避、不推诿，这次我们看到像视频当中出现了，像这个鸡肉宣传的是 170 克，但实际只有 155 克，但是针对这个问题老乡鸡并没有回避。

老乡鸡曾回复提出问题的网友：“坦诚比完美形象更重要”。

此外，老乡鸡还开通了“老乡鸡中央厨房”和“老乡鸡餐厅后厨”两个实时监控直播间，欢迎用户随时随地“云监工”。这种透明的做法，无疑增强了消费者的信任感，也为餐饮行业树立了新的标杆。

我想强调的是，今天的餐饮企业应该成为一家真正足够的透明的公司，对于问题主动去披露、主动承认、主动承担、主动改正，你会发现，相较于你做错了什么，用户更在意你是否能够真实的去面对，真正长期主义的公司，是一家足够透明的公司。

超意兴

另外有一个品牌，被称为济南的社区之王，也是我心中的全国快餐性价比之王：超意兴

年入 20 亿的超意兴，它凭借 14 元吃饱的经营理念，成为了近两年米饭快餐赛道的现象级品牌，到今天全国门店超过 600 家，14 块的价格让他被称为“中餐界的蜜雪冰城”和“快餐菩萨”。

超意兴对自己的定义是“百姓食堂”，方便、干净、性价比，尽可能让更多的人实惠饱餐，才是最重要的。14 元做到吃饱，并做到荤素搭配，菜单上没有任何一道菜超过 10 元，玉米糊粥免费供应，无限畅饮，不限饭量，只看肚量。这是一个工薪阶级绝对能吃饱的地方。

实惠的同时保证品质，肉从双汇拿货，调料来自李锦记，大米出自黑龙江鸡东，玉米面来自河南，所有菜品似乎都能让人买来在家复刻。

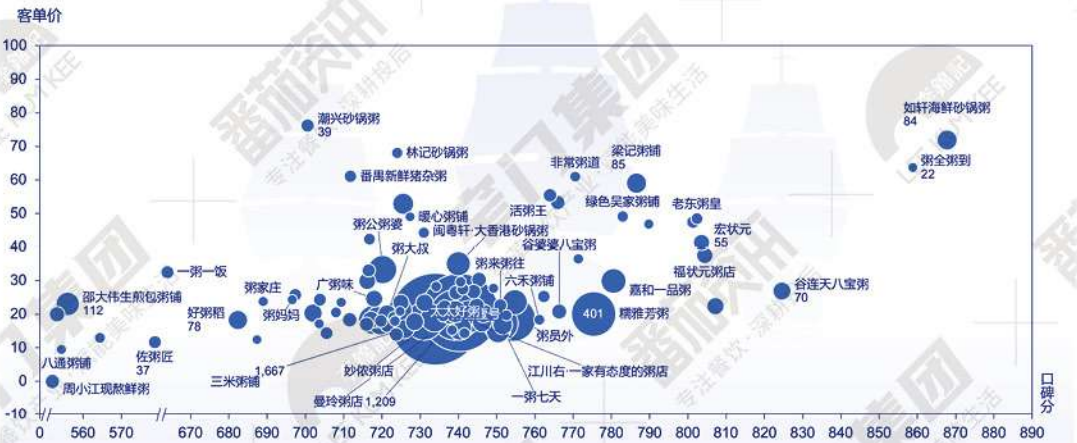
○ 粥类

在营门店数	新开门店数	关店数
27075（约2.7万）	14791（约1.5万）	17132（约1.7万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 20 家，多数低于 150 家，价格带集中于 8-40 元。



粥店在全中国目前的营业中门店数为 27075 家（约 2.7 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 14791 家（约 1.5 万家），关店门店数 17132 家（约 1.7 万家），减少 2341 家。

规模排名：“三米粥铺”以现有门店数 1667 家位于粥店品类第一；排在第二的“曼玲粥店”现有门店数为 1209 家；“江川右·一家有态度的粥店”以 515 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“潮粥荟潮汕砂锅粥”16 家以口碑指数 910.6 分位居第一名。“火齐潮汕砂锅粥”13 家和“珍粥道”14 家分别以 874.8 分和 874 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“三米粥铺”，净增长 215 家，门店数达到了 1667 家；第二名的是“糯雅芳粥”，净增长 151 家，达到了 401 家；排在第三名的是“每天粥季”，净增长 58 家门店，达到了 112 家。

粥品类关店第一名关店数为 371 家。

（8）粉面类快餐

○ 面馆类

在营门店数	新开门店数	关店数
611037（约61.1万）	**327790**（约32.8万）	**325663**（约32.6万）



面馆类在全中国目前的营业中门店数为 611037 家（约 61.1 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 327790 家（约 32.8 万家），关店门店数 325663 家（约 32.6 万家），增加 2127 家。

规模排名：“五爷拌面”以现有门店数 996 家位于面馆品类第一；排在第二的“李先生牛肉面”现有门店数为 957 家；“常青麦香园”以 703 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“老碗会·陕西手工面”231 家和“大师兄·手工面·西北菜”102 家分别以口碑指数 941.1 分和 923 分蝉联第一第二名。在保证门店口碑和品质的同时，门店数稳步增长，这是良性的发展模式。“一龍拉面”10 家以 904.6 位列第三名。

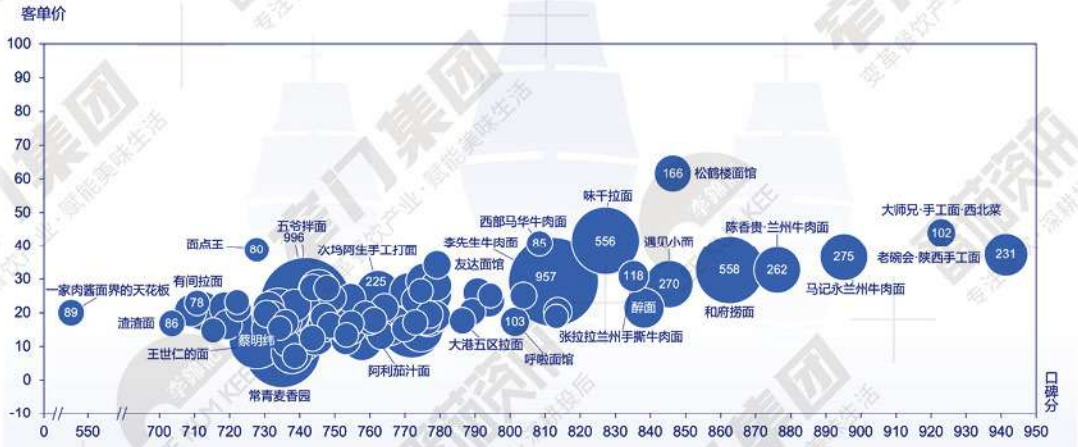
净增长排名：第一名是“和府捞面”，净增长 146 家，门店数达到 558 家；第二名的是“老

碗会·陕西手工面”，净增长 133 家，门店数达到了 231 家；排在第三名的是“华三爷干拌面”，净增长 114 家门店，门店数达到了 121 家。

面馆品类关店第一名关店数为 342 家。

头部品牌（规模前100个品牌个品牌）

门店数均超 70 家，多数低于 250 家，价格带集中于 10-35 元。







醉面

客单价 20 元的醉面，凭借“打工人午餐”的定位，门店数超过 200 家，好评率 90% 以上，是同价位面馆里全国好评第一。

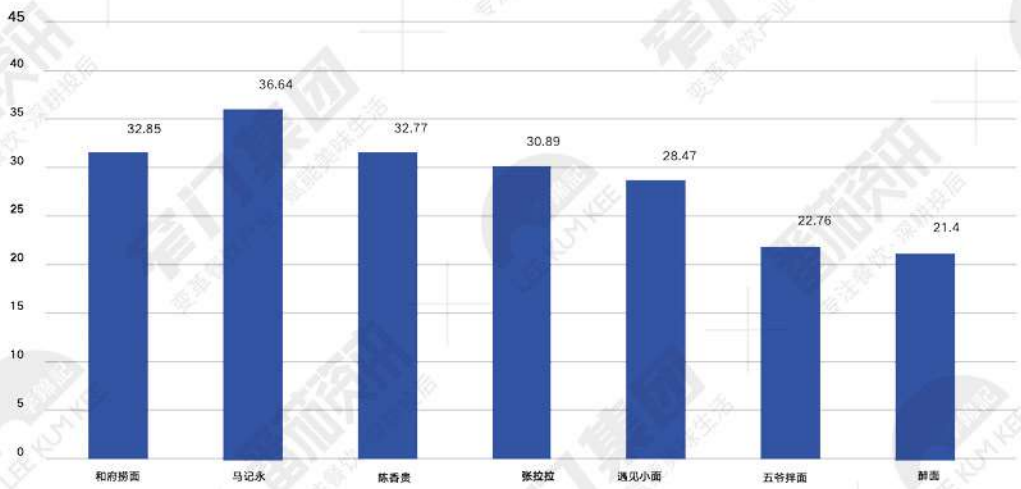
在北京，招牌肉酱面大份 18 元，小份 14 元，2 元可乐无限畅饮，而隔壁的麦当劳则是 8 块钱的可乐还只有一杯。同时，醉面也尽可能的做到了高品质，醉面有三个主张：做好面 - 鲜鸡蛋做面；选好肉 - 品牌放心肉；用好酱 - 慢熬卤出香。整体品牌风格以木色为主，环境明



亮整洁。开放式厨房，放心看的见。

面积小，用人少，采用合伙制整合人才和好铺。醉面的极致 SKU 菜单和高人效坪效，也是支撑低客单价的重要原因。

醉面已经走过“提效率”的第一阶段，现在开始提营业额，在部分门店模型增加下午茶时段、丰富产品结构（除面外，新店模型开始上炸串、冬季加小火锅快餐，夏季调整为了卤肉饭等），街边商场的会基于用户做差异化菜单。当然，曾经的高质价比路线仍然没有偏离。



○ 米粉米线类（含螺蛳粉）

米粉米线类在全中国目前的营业中门店数为 274748 家（约 27.5 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 187164 家（约 18.7 万家），关店门店数 155869 家（约 15.6 万家），增加 31295 家（约 3.1 万家）。

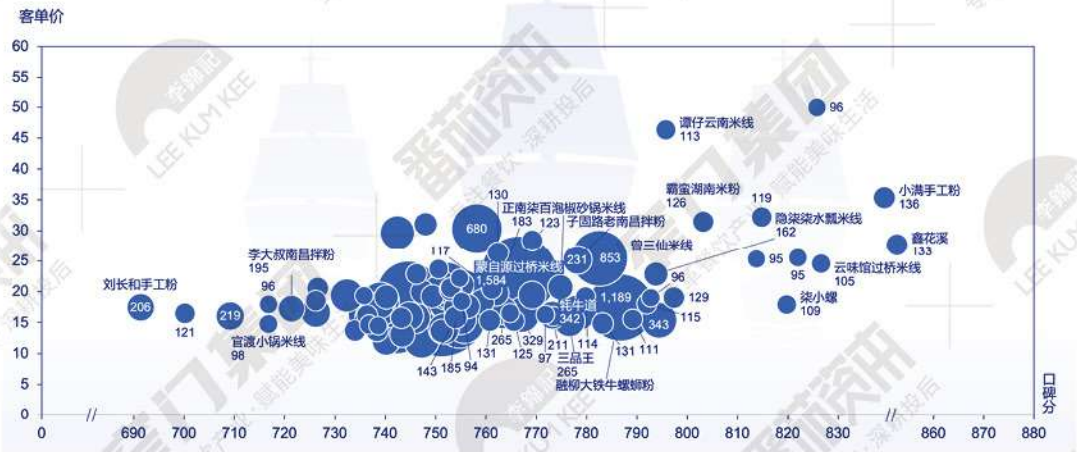
规模排名：“无名缘米粉”以现有门店数 2208 家位于米粉米线品类第一；排在第二的“蒙

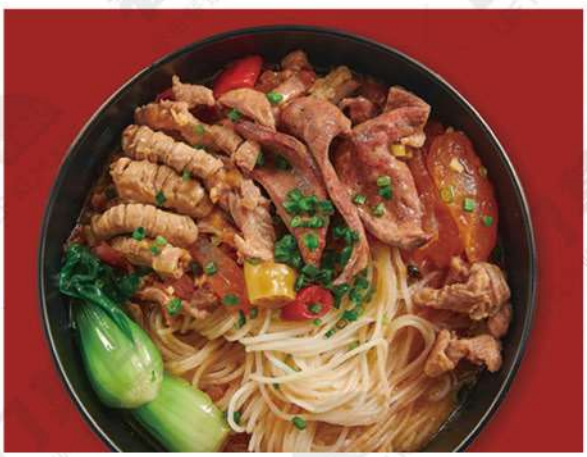
在营门店数	新开门店数	关店数
274748（约27.4万）	187164（约18.7万）	155869（约15.5万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 90 家，多数低于 300 家，价格带集中于 10-30 元。







自源过桥米线”现有门店数为 1584 家；“融柳大铁牛螺蛳粉”以 1189 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“黔派贵州米粉·小吃”11 家以口碑指数 921.8 分位居第一名。“贵凤凰贵

州米粉”14 家和“么么螺”10 家分别以 896.4 分和 883 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“曾三仙米线”，净增长 841 家，门店数达到了 853 家；第二名的是“融柳大铁牛螺蛳粉”，净增长 788 家，门店数达到了 1189 家；排在第三名的是“蒙自源过桥米线”，净增长 609 家门店，门店数达到了 1584 家，进入了规模排行榜前三名。

米粉米线品类关店第一名关店数为 642 家。

曾三仙米线

曾三仙米线被楠火锅创始人在重庆发现这家味道独特的门店后说服其合作，对其进行重新包装定位后，再借由楠火锅的流量能力、加盟经验和代理资源重新推向市场，短期内就取得了巨大的成功。

曾三仙米线在产品的 SKU 设计上充分体现了料多的特点，这点是由于借鉴云南米线的特色，但在料的选择上增加了更多川渝特色和符合年轻人喜爱的元素。曾三仙把小锅换成了铁瓢，小锅煮，小锅上，显得更有记忆点。

但快速增长也给品牌带来不少组织与运营的挑战，后期如何持续优化供应链、做好加盟商服务、降低关店率，都是等着曾三仙需要解决的课题。其实，无论是小满手工粉、曾三仙、还是上海的云里米线，都有一个共同的特质：小锅现煮，小锅上，更有仪式感，这给产品带来了更高的价值感知。

小锅现煮，小锅上，更有仪式感，

这给产品带来了更高的价值感知。

小满手工粉

小满手工粉充分体现了小锅现煮的魅力。店门口橱窗里摆放着一台石磨机现磨米浆，现场蒸粉、切粉、煮粉，小锅煮完，小锅吃，既有温度又有价值感。

其次，小满的零售业务“满小饱”的发展丝毫不亚于连锁门店。自 2020 年 5 月诞生至今，满小饱单月 GMV 已突破亿元，全网曝光量超过 30 亿。

姐弟俩土豆粉

姐弟俩土豆粉已经成立 20 余年，立足河南，几经起落，最高峰门店数突破 500 家，最近又迭代了新模型，可能会再次迎来发展。

在品牌打法上，第一是产品创新。土豆粉 + 烩面的二合一组合增加了刚需属性。如今姐弟俩菜单主食更聚焦，基本围绕砂锅土豆粉发力创新。第二，增加品牌的休闲属性。除午晚餐时段外，也增加下午茶的销售，门店推出了桑葚陈皮汤、小熊梦洛神等多款网红单品；下午茶的销售占比已经可以接近 20%，很多店下午茶都是满的。第三，门店进行环境升级。小吃与吧台的升级组合，更易于推出休闲属性产品，洁白的苹果风极简的装修设计，让客户体验更高级，使其品牌的下午茶属性变得更有吸引力，基本升级为了休闲快餐品类。

○ 螺蛳粉

在营门店数	新开门店数	关店数
49474（约4.9万）	37305（约3.7万）	27253（约2.7万）



螺蛳粉在全中国目前的营业中门店数为 49474 家（约 4.9 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 37305 家（约 3.7 万家），关店门店数 27253 家（约 2.7 万家），净增加 10052 家，是少有依然在增长的品类。

规模排名：第一名是融柳大铁牛螺蛳粉，门店数 1189 家，第二名是小蛮螺螺蛳粉，门店数 1045 家，第三名是柳螺香，门店数 603 家。

口碑排名：第一名是四喜路螺蛳粉，门店数 38 家，口碑指数 848.4，第二名是周成芝螺蛳粉，门店数 61 家，口碑指数 842.2，第三名是捕螺记螺蛳粉火锅，门店数 96 家，口碑指数

为 825.8。

净增长排名：第一名是融柳大铁牛螺蛳粉，净增 788 家，门店数达到 1189 家，第二名是小蛮螺螺蛳粉，净增长 229 家，门店数达到 1045 家，第三名是螺旋桨柳州螺蛳粉，净增 221 家门店数达到 329 家。

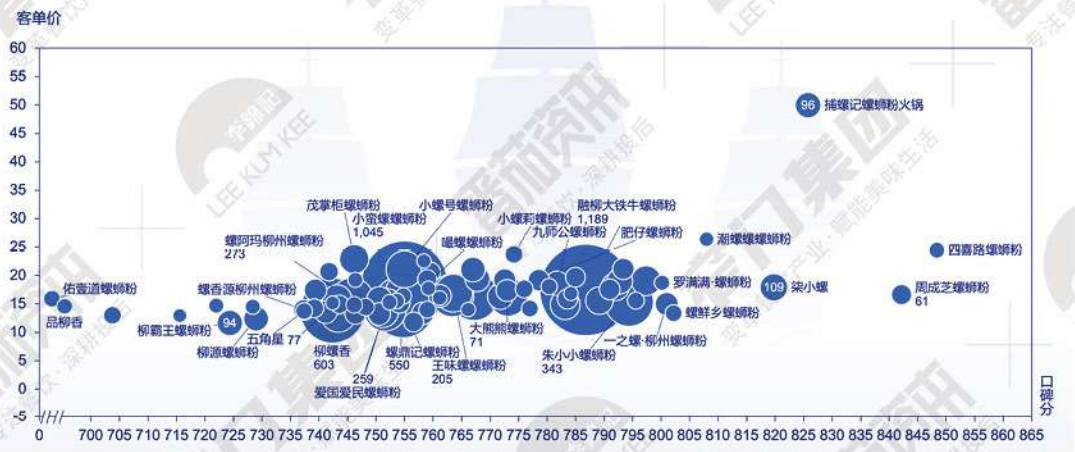
关店第一名关店 339 家。

螺蛳粉在 2023 年依然保持着较高速的增长，或许在多重的压力下人们更需要这些重口味来刺激一下神经。

重庆的一之螺、广西的大熊熊、杭州的大铁牛都有其值得学习的特色。

头部品牌（规模前83个品牌）

门店数均超 30 家，多数低于 250 家，价格带集中于 10-25 元。



融柳大铁牛螺蛳粉

融柳大铁牛螺蛳粉仅用 1 年时间，迅速成为全国规模第一的螺蛳粉。在产品上，炸蛋是大铁牛的特色，诸多顾客都反应其吸满红油和汤汁的巨型炸蛋是最大特色，这是标准的碳水炸弹。

大铁牛螺蛳粉店内装修朴素，产品定价便宜，人均仅 17 元，新店团购活动中心甚至可以点到 4 元 / 份的螺狮粉。

目前品牌以外卖为主，在房租高的一线城市多以纯外卖店、美食城店存在，而线上由公司统一运营并抽取线上实收的 4% 管理费，公司的线上玩法包括团购、直播、猜口令、抽奖等多种玩法，包括点评榜单，均由总部统一运营。但是以外卖为主的餐饮连锁根据我们过去数年的数据累积观察，利润相对弱，可能面临高关店的风险。

另外一个是大熊熊。大熊熊是广西螺蛳粉 2023 年必吃榜唯一的上榜品牌，它用熊猫 IP 形象做了品牌年轻化升级，强调“酸笋传统工艺自然发酵 90 天”，区别于过去的螺蛳粉苍蝇馆子，

门店明亮整洁、有设计感。明厨现熬螺蛳汤，汤卤分离可定制，更多配料、卤味明档自选取餐。

价格也比较有性价比：在广西原味 2 两 12 元、3 两 13 元，在广州，原味 2 两 15 元、3 两 16 元，在广东下级城市原味 2 两 13 元、3 两 14 元，价格也相对比较低。

（9）带馅面食类

○ 包子馒头类

在营门店数	新开门店数	关店数
165638（约16.6万）	74717（约7.5万）	84250（约8.4万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 50 家，多数低于 300 家，价格带集中于 5-15 元。



包子馒头类在全中国目前的营业中门店数为 165638 家（约 16.6 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 74717 家（约 7.5 万家），关店门店数 84250 家（约 8.4 万家），减少 9533 家。

规模排名：“巴比馒头”以现有门店数 3289 家位于包子馒头品类第一；排在第二的“三津汤包”现有门店数为 2422 家；“老台门汤包”以 1509 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“宫门口馒头”77 家以 828.8 分排名第一，“锡笼记·无锡小笼”33 家以口碑指数 822.4 分位居第二名，“小杨生煎”297 家口碑指数 812.6 分排名第三名。

净增长排名：第一名是“三津汤包”，净增长 502 家，连续两年净增长第一，门店数达到了 2422 家；第二名的是“早阳鲜包”，净增长 206 家，门店数达到了 1503 家；排在第三名的是“湘小笼”，净增长 115 家门店，门店数达到了 205 家。包子馒头品类关店第一名关店 1326 家。

堂上堂



堂上堂是少有的入围必吃榜的包子品牌，过去包子品牌入必吃榜的可能性是一件很低的事情。**堂上堂多店都是合肥小吃快餐人气榜第一名。**

作为跨界至餐饮的新人，创始人朱超通过和团队“卧底”知名连锁的方式去深入了解餐饮行业，让他具备了连锁化的知识和认知。

在堂上堂的后厨会写着“后厨无人见，存善有天知”，以此让所有伙伴带着敬畏心面对后厨的干净卫生。强调“好产品一口就能感受出来”，基本不使用任何额外的添加，所有食材调味品基本都是使用大品牌的，并会将原材料使用的品牌公布出来。做高品质的包子是堂上堂一直的坚持。

黄金两小时— 包子出炉仅售两小时。大品牌的优势是效率，早上六点前就把包子全做出来了。而堂上堂相反，现包现蒸，出炉仅售两小时，即便如此他们包子也不愁卖，往往是“人等包子”。

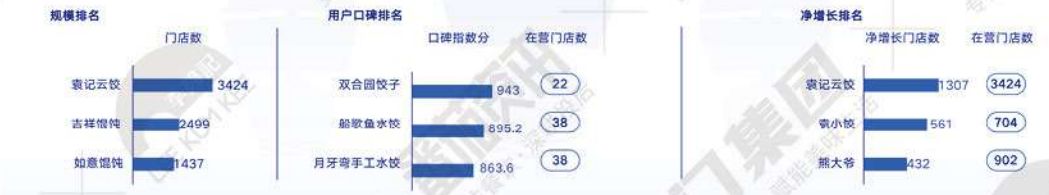
1:1 超级面馅比，面馅各占一半。肉馅包子的馅料是消费者对包子品质判断的一个重要标准，堂上堂的猪肉包肉馅用的是上市公司的一级新鲜五花肉。在馅料多少上，与行业通行的 7:3

面馅比不同，堂上堂为 1:1 超级面馅比，而且做大包子，让顾客吃的放心，吃的过瘾。

现包现蒸，所见即所得。门店完全明厨明档。现场展示制包的全过程，门店充斥着包子的蒸汽，烟火气十足。

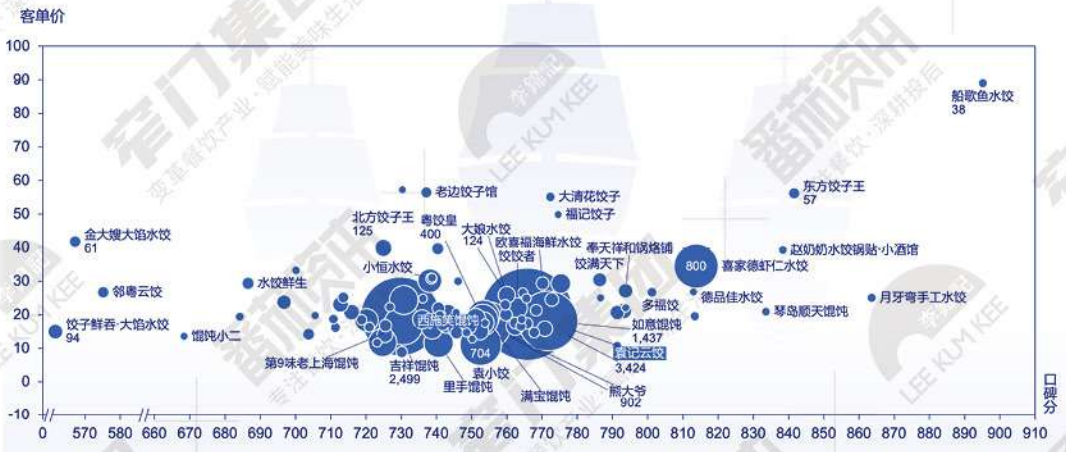
○ 饺子云吞类

在营门店数	新开门店数	关店数
174242（约17.4万）	88561（约8.8万）	85883（约8.5万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 30 家，多数低于 200 家，价格带集中于 10-35 元。



饺子云吞类在全中国目前的营业中门店数为 174242 家（约 17.4 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 88561 家（约 8.8 万家），关店门店数 85883 家（约 8.5 万家），减少 2678 家。

规模排名: “袁记云饺”以现有门店数 3424 家位于饺子云吞品类第一；排在第二的“吉祥馄饨”现有门店数为 2499 家；“如意馄饨”以 1437 家门店数位居第三。







用户口碑排名：“双合园饺子”22 家以口碑指数 943 分位居第一名。“船歌鱼水饺”38 家以 895.2 分排名第二，“月牙弯手工水饺”38 家以 863.6 分排第三名。

净增长排名：第一名是“袁记云饺”，净增长 1307 家，门店数达到了 3424 家；第二名的是“袁小饺”，净增长 561 家，门店数达到了 704 家；排在第三名的是“熊大爷”，净增长 432 家门店，门店数达到了 902 家。

饺子云吞品类关店第一名关店数为 467 家。

喜家德依然是中国的饺子之王，在用户评价、营收规模、组织力上都有很强的竞争力，特别是其 358 机制是我认为业内最科学的合伙制。目前喜家德也在规划出海，以其沉淀的组织力和产品品质，喜家德未来完全有可能超越鼎泰丰，成为像熊猫快餐一样的品牌。

在饺子品类中，袁记、熊大爷从最初“很难被瞧上”到现在已经是不容忽视的新势力，喜家德、袁记、熊大爷在饺子品类里已经和形成了三足鼎立之势，而馄饨赛道里依然还是吉祥如意双品牌。

当前，饺子馄饨品牌都需要从产品结构、产品口味创新、供应链建设、门店模型、营销传播等多方面做出变革。

1. 产品结构多元化，增加用餐时段和用餐场景。饺子馄饨的消费需求比较单一，不同地域的消费时段与频次差异大，如何增加中餐、下午茶、晚餐、甚至宵夜的消费时段消费场景，就需要从产品结构上根据选址差异的不同做不同层面的调整和增加。

2. 饺子馄饨馅料不断基于当下年轻人的喜爱做更多的创新；消费者需要情绪价值，产品上的创新不但可以激发起老顾客的复购欲望，同时还能吸引一些新客进行体验。

3. 加强央厨工厂的供应链建设，馅料和饺子皮当天送达、现包现煮，保证饺子新鲜度；饺子新鲜现包是门店的灵魂，不是走这个方向的品牌都将可能被淘汰。

4. 多元化门店模型，由原来的单一堂食、单一生鲜外带逐步扩展到堂食、生鲜、外带、外卖为一体的多元化门店模型，门店选址也要从过去的单一的购物中心、单一的社区超市，拓展到购物中心、社区、菜市场、交通枢纽等多选址模型，增加门店售卖场景。

5. 多平台运营。美团、饿了么、抖音、小红书、微信私域等多平台推广运营。

随着连锁化程度的进一步提高，头部品牌之间的竞争也将更加直接和激烈，对各自的进化成长也都提出了新的挑战和机遇。



（10）麻辣烫冒菜类

在营门店数	新开门店数	关店数
168787（约16.8万）	112024（约11.2万）	103312（约10.3万）



麻辣烫冒菜类在全中国目前的营业中门店数为 168787 家（约 16.8 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 112024 家（约 11.2 万家），关店门店数 103312 家（约 10.3 万家），增加 8712 家。

规模排名：排在第一的“杨国福麻辣烫”现有门店数为 6526 家；“张亮麻辣烫”以现有门店数 6106 家位于第二；“冒大仙冒菜”以 1478 家门店数位居第三。

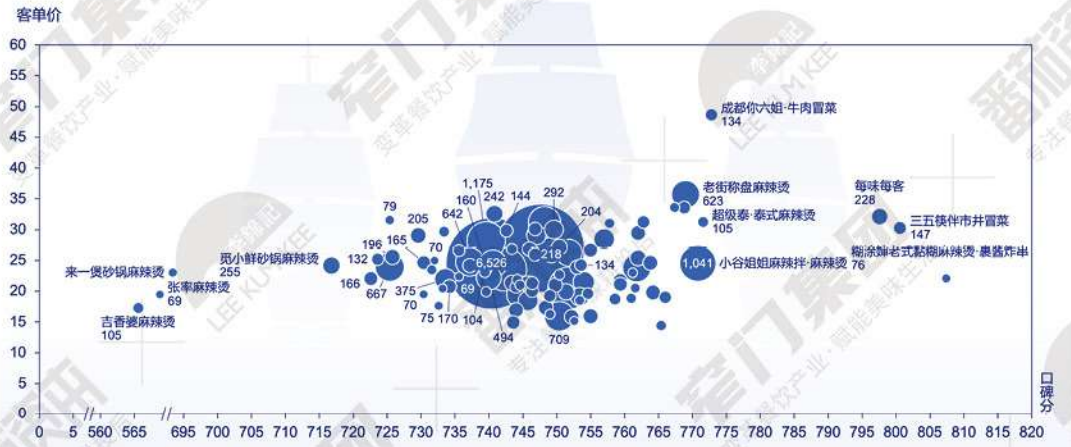
用户口碑排名：“李炮称盘麻辣烫”39 家以口碑指数 833.6 分位居第一名。“小街麻辣烫”21 家以 827 分排名第二，“等凳灯·益阳麻辣烫”30 家以 820.4 分排第三名。

净增长排名：第一名是“冒大仙冒菜”，净增长 584 家，门店数达到了 1478 家；第二名的是“刘文祥桦南大碗麻辣烫”，净增长 569 家，门店数达到了 1398 家；排在第三名的是“杨国福麻辣烫”，净增长 334 家门店，门店数达到了 6526 家。

麻辣烫冒菜品类关店第一名关店数为 1528 家。

头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 60 家，多数低于 300 家，价格带集中于 15-35 元。





在这个美食多元的时代，前有淄博烧烤，后有天水麻辣烫，随着旅游业的不断发展，中餐的品类变化也将由“国潮”走向“地潮”，越来越多地域美食将会被发现，乃至风靡全国。

让我们看看明年又有哪个地方美食承接过来？同时有多少地方性美食会最终真正成长为一个可持续性的品类？

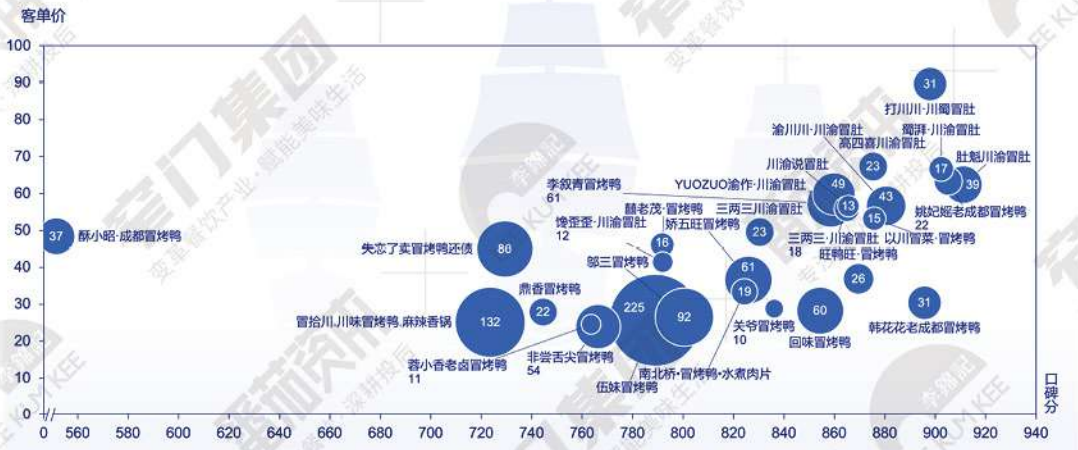
冒烤鸭品类（含冒肚）

在营门店数	新开门店数	关店数
8194（约0.8万）	10989（约1.1万）	3941



头部品牌（规模前28个品牌）

门店数均超 10 家，多数低于 60 家，价格带集中于 20-60 元。



冒烤鸭品类在全中国目前的营业中门店数为 8194 家（约 0.8 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 10989（约 1.1 万家家，关店门店数 3941 家，增加 7048 家。

规模排名：“伍妹冒烤鸭”以现有门店数 225 家位于冒烤鸭品类第一；排在第二的“冒拾川·川味冒烤鸭·麻辣香锅”现有门店数为 132 家；“邬三冒烤鸭”以 92 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“肚魁川渝冒肚”39 家以口碑指数 911.2 分位居第一名。“姚妃嗳老成都冒烤鸭”22 家和“蜀湃·川渝冒肚”17 家，分别以 905.2 分和 902.4 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“伍妹冒烤鸭”，净增长 220 家，门店数达到了 225 家；第二名的是

“冒拾川·川味冒烤鸭·麻辣香锅”，净增长 119 家，门店数达到了 132 家；排在第三名的是“邬三冒烤鸭”，净增长 92 家门店，门店数达到了 92 家。

冒烤鸭品类关店第一名关店 74 家。

无论是淄博烧烤，天水麻辣烫，还是冒烤鸭。考验一个网红品类能否长红的因素，都要回到产品的本身，回到经营企业的基本面，回到用户体验本身，比如价格、品质、服务、产品创新等。网红只需要一个长板，长红则需要做综合价值的补齐。冒烤鸭品类能否从网红到长红，也需要时间去验证，需要优秀创业者的出现。

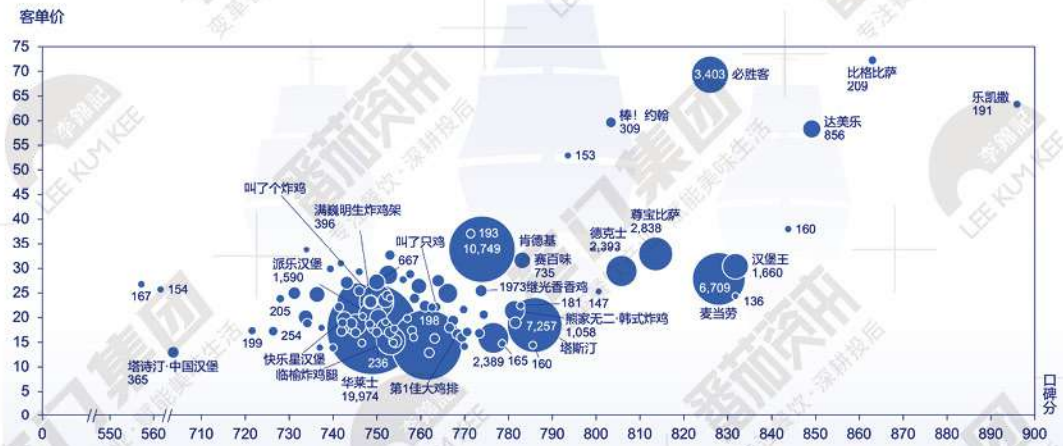
（11）西式快餐类

在营门店数	新开门店数	关店数
286854（约28.6万）	162694（约16.3万）	171455（约17.1万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 130 家，多数低于 800 家，价格带集中于 15-35 元。



○ 炸鸡汉堡类

西式快餐类在全中国目前的营业中门店数为 286854 家（约 28.6 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 162694 家（约 16.3 万家），关店门店数 171455 家（约 17.1 万家），减少 8761 家。

规模排名：“华莱士”以现有门店数 19974（约 2 万）家位于西式快餐品类第一；排在第二的“正新鸡排”现有门店数为 12061（约 1.2 万）家；“肯德基”以 10749 家门店数位居第三。“塔斯汀”以门店数 7257 家超过麦当劳现有门店 6709，排名第四位。

用户口碑排名：“比萨玛尚诺”41 家以口碑指数 902 分位居第一名。“站点比萨”38 家和“乐凯撒”191 家分别以 899.4 分和 896 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“塔斯汀”，净增长 4179 家，门店数达到了 7257 家；第二名的是“肯德基”，净增长 1379 家，门店数达到了 10749 家；排在第三名的是“临榆炸鸡腿”，净增长 1269 家门店，门店数达到了 2003 家。另外麦当劳开出了 950 家，达到 6709 家，必胜客开出了 513 家，达到 3403 家，达美乐开出了 242 家，达到 856 家，汉堡王开出了 178 家，达到 1660 家。

关店第一名关店 2690 家。

塔斯汀

塔斯汀是便宜、随手可得、有烟火气的中国味道汉堡。门店数达到了 7257 家，在这几年有两个品牌迅速完成了对洋品牌的追赶甚至一定程度上超越：一个是瑞幸，另一个就是塔斯汀。

塔斯汀最大的创新在于汉堡胚。塔斯汀对传统的汉堡面包胚进行了创新改良，采用手工披萨胚作为汉堡的“堡胚”，然后冷冻面团配送到门店，面团经过发酵后，手工擀制，经高温烘烤出炉，使得堡胚口感独特，新鲜现烤的仪式感和温度明显区别于麦当劳肯德基；

在汉堡的馅料上，还研发了多款融合中式风味的汉堡产品，如北京烤鸭堡、有孜有味鸭堡、酸菜烤肉堡、藤椒鸡腿堡等，既保持差异化，又巩固中式汉堡的形象。

在产品的定价上瞄准华莱士，价格基本保持一致，塔斯汀在口味和新鲜体验感却更有特色。

同时，塔斯汀线上流量巨大，小红书上塔斯汀相关笔记超过 6 万篇，B 站单条测评视频播放量超过 200 万，可以说塔斯汀团队是线上流量的把握的高手，在各大平台的营销都做的很好！

美国加州最火爆的汉堡品牌 IN-N-OUT

IN-N-OUT 汉堡是美国西海岸一家地方性的连锁快餐店，于 1948 年由 Harry 与 Esther Snyder 夫妇在加州创建。

它的价格比麦当劳低，但是品质高，汉堡堡胚面包是没有防腐剂，当天现制，牛肉没有冷冻过的，全部都是新鲜的牛肉制作的，新鲜土豆鲜切现炸、用健康的葵花籽油，SKU 数量超级简单，只有三个套餐，芝士牛肉汉堡， 单层牛肉汉堡，双层牛肉汉堡，现点现做，大概要等待 15 分钟。

IN-N-OUT 的单店年均营收能达到 440 万美金，在美国这个数字几乎是麦当劳的两倍。



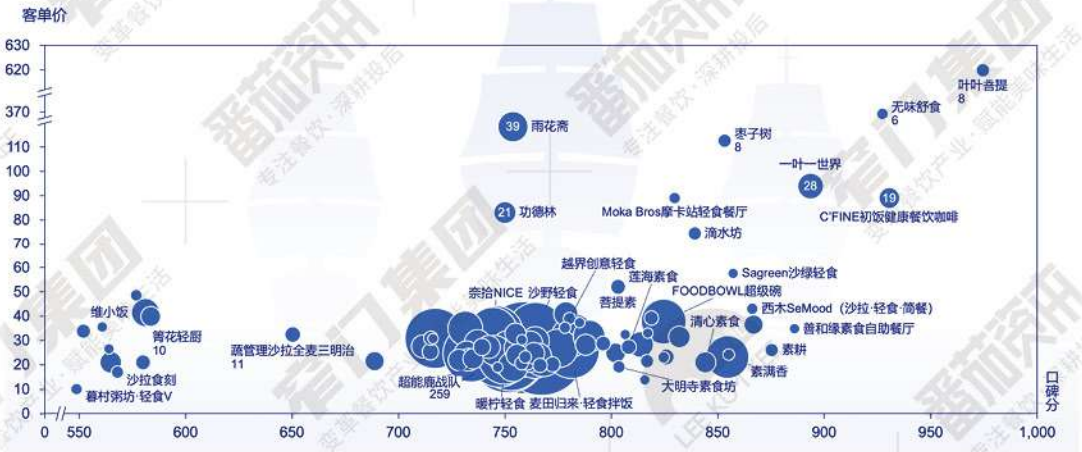
沙拉轻食类

在营门店数	新开门店数	关店数
14511 （约1.5万）	11050（约1.1万）	13184（约1.3万）



头部品牌（规模前98个品牌）

门店数均超 5 家，多数低于 50 家，价格带集中于 10-50 元。



沙拉轻食类在全中国目前的营业中门店数为 14511 家（约 1.5 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 11050 家（约 1.1 万家），关店门店数 13184 家（约 1.3 万家），减少 2134 家。

规模排名：“沙野轻食”以现有门店数 347 家位于沙拉轻食品类第一；排在第二的“谨食健身营养餐”现有门店数为 319 家；“超能鹿战队 ”以 259 家门店数位居第三。

用户口碑排名：“叶叶菩提”8 家以口碑指数 974.6 分位居第一名。“无味舒食”6 家和“一叶一世界”28 家分别以 927.4 分和 893.6 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“谨食健身营养餐”，净增长 278 家，门店数达到了 319 家；第二名的是“蔓味轻食”，净增长 100 家，门店数达到了 146 家；排在第三名的是“食野·SAYYEAH·创意轻食”，净增长 99 家门店，门店数达到了 150 家。

沙拉轻食类关店第一名关店数为 272 家。

轻食沙拉类产品概念非常好，健康也是大家现在所积极追求的，但是不好吃、没有成瘾性成为门店存续的最大难题。中国沙拉轻食的年关店率高达 90%，几乎是所有品类里关店率最高的。

从某种意义上说，麻辣烫一直扮演着“中国沙拉”的角色，中国人更喜欢热食，而欧美消费者乐意接受冷食，“沙拉轻食”呈现的形式和口味会存在差异。中国麻辣烫在海外也非常受欢迎。

Sweetgreen

沙拉作为欧美饮食中的一个重要组成部分，随着美国人对健康饮食的追求，北美市场涌现了一批以沙拉轻食为主的餐厅，这些餐厅大部分开在商业密集的办公楼附近，包括这几年关注度颇高，并在 2021 年 IPO 上市的 Sweetgreen。

Sweetgreen 2007 年创立，目前在全美有超过 220 家门店，市值接近 31 亿美元，受到许多年轻人的喜爱，成为最潮的餐厅之一。主打当季食材，从当地农场获取的非工业化生产的有机食物，这种当季健康新鲜的食材也是中国消费者所追求的。

我去了 Sweet Green 曼哈顿的一家店，店面的装修非常简单，清新干净的原木色。顾客等餐的时候，可以直接看到开放厨房里的员工是如何清洗以及切菜，柜台后面的透明冷藏柜里整整齐齐的摆满了新鲜的食材。店内还会有一块小黑板，手写着这些新鲜食材的原料出处。

对于 Sweetgreen 来说，其成功并不只是因为卖沙拉，更多的是销售一种健康的生活方式和饮食习惯，而这正是美国以方便、廉价、高热量为诉求的美国快餐行业横行了 200 年后所需要的改变。而在背后支撑的是创业者的人类可持续发展理念（ESG），不是简单通过抄袭复制就可以学会的。

Chipotle

Chipotle 成立于 1991 年，2006 年上市，目前市值达到 877.68 亿美元。定位墨西哥休闲快餐，产品以沙拉、墨西哥卷饼、米饭、taco 饼为主，他的餐厅与 Subway（赛百味）的装配流水线类似。不同的是他的健康理念更加深入人心。其市值仅次于麦当劳，今年超越了星巴克成为了全球市值排名第二的连锁餐饮品牌。

Chipotle 致力于采购新鲜食材，2001 年后宣布使用不喂抗生素的散养猪肉，不使用转基因原材料，2004 年逐步开始使用无抗生素的鸡肉和牛肉。2015 年成为美国第一家完全去除转基因生物的全国连锁餐厅。这和其他的快餐形成鲜明对比。

品质和效率往往是相冲突的，Chipotle 通过自动化生产线，流水线作业，减少人工，提高效率来消化高成本，全部坚持直营。当然，生食天生也面临一个挑战就是冷杀菌问题，如果没办法解决菌落总数超标所带来的食品安全隐患，就很难带来大的发展。这也是大部分中国轻食沙拉品牌所面临的挑战。

3. 饮品类

（12）茶饮类

不算咖啡专门店，茶饮类在全中国目前的营业中门店数为 413319 家（约 41.3 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 229621（约 23.0 万）家，关店门店数 221349（约 22.1 万）家，增加 8272 家。

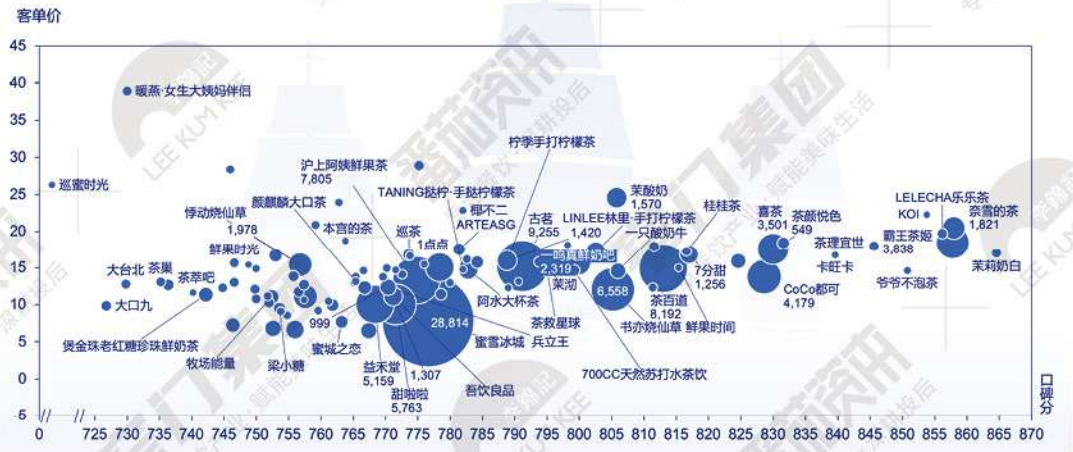
规模排名：“蜜雪冰城”以现有门店数 28814 家蝉联茶饮品类第一；“古茗”现有门店数为 9255 家排在第二位；“茶百道”以 8192 家门店数位居第三。

在营门店数	新开门店数	关店数
413319（约41.3万）	229621（约23.0万）	221349（约22.1万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 200 家，多数低于 800 家，价格带集中于 5-20 元。



用户口碑排名：“混果汁”85 家以口碑指数 929.2 分位居第一名。“柠檬森林”78 家店以 894.4 分排名第二，“Blueglass”164 家以 892.8 分排名第三。

净增长排名：第一名是“蜜雪冰城”，净增长 4356 家，门店数达到了 28814 家；第二名的是“霸王茶姬”，净增长 2860 家，门店数达到了 3838 家，从去年的第六升至第二名；排在第三名的是“喜茶”，净增长 2640 家门店，门店数达到了 3501 家。

茶饮品类关店第一名关店 2293 家。

随着以喜茶为代表的品牌降价到 20 元以内并放开加盟开始，各茶饮品牌的产品、价格带、市场区域的逐渐重叠，中高端品牌降价、下沉，中低端品牌进入更多一线城市、一线商圈、注重品牌升级改造，规模连锁品牌打破产品研发的边界，什么火卖什么；新茶饮市场呈现出“无边界”格局，茶饮市场各大品牌进入到直接白刃竞争阶段。

头部品牌和追随品牌的门店数量差距越来越大，连锁集中化程度越来越高。有机构在多个城市核心商圈的抽样调查中，新茶饮的连锁化率超过 80%。中国茶饮市场进入行业整合阶段。

头部品牌（规模前38）

门店数均超 20 家，多数低于 80 家，价格带集中于 12-18 元。



那么，茶饮赛道还有没有机会了？ 养生茶成为 2023 年的新话题。

青楠五味茶



除了传统的奶茶和风靡多年的水果茶，2023 年追求朋克养生的年轻人在喝奶茶的同时也开始追求养生茶饮。陆藜·开个方子、青楠五味茶这两个品牌在 2023 年成长很快，两个都是有着中药馆背景的草本茶品牌。陆藜·开了个方子是百黎堂中医馆的衍生项目，特别擅长于抖音等媒体营销发声，为众多人所知。

青楠五味茶诞生于云南蒙自，背靠正德中医馆，是当地非常知名的中医馆。

和其他品牌擅长营销不同，青楠五味茶非常低调，甚至在不为人知的情况下默默开出来了近60家门店，创始人本身就来自中医世家，有着深厚的中医底蕴，又特别喜爱茶饮，创始人也将这种基因用在了自己的产品研发上，并筹建了自己的草本茶方的工厂。

“人到中年不得已，保温杯里泡枸杞”，不仅仅年轻人开始追求养生，随着人口老龄化的加速，养生茶会是一个长期的刚需赛道。

酸奶现制饮品

在新茶饮细分品类里，酸奶现制饮品领域也获得了一波很好的发展。酸奶现制饮品“自带健康属性”，暗合当下的健康化大趋势，可以满足当代年轻人在养生方面的一些诉求。比如具有一定饱腹感且口感清新的酸奶水果捞，被部分年轻人代替餐食，达到控制体重的目的。

当工业化成为常态，手工反而更加难得。手作的优点和缺点都很明显，高品质的原材料搭配现场制作的场景，让消费者趋之若鹜，虽然要付出等待和更高的价格，但茶饮大连锁品牌无法轻易跟进。广西的阿嬤手作、长沙的茶姥姥，都有很高的用户评价，单店生意都是非常火爆，但这样的门店想要规模化复制挑战很大，阿嬤手作至今也只有38家，茶姥姥也只有5家门店。

另外，新中式国潮风奶茶也成为了2023年的高增长类目，霸王茶姬、茉莉奶白、爷爷不泡茶等中式奶茶等品牌值得了解学习。

霸王茶姬过去一年净增长2800家，一年开出来近70%的门店，至今已超过了4000家；

茉莉奶白过去一年开出了近400家，一年开出来了超80%的门店，至今已接近500家；

爷爷不泡茶过去一年也是增长近300家；

新中式奶茶的成功首先是国潮文化的成功，新一代的年轻人骨子里有着强烈的民族自信、本地自信，一些深度挖掘中国历史文化元素的品牌很容易引起消费者的认同感，一些深度挖掘地方文化的区域品牌也很容易引起本地消费者的认同，也容易做为外地旅客的打卡体验地。

（13）咖啡类

咖啡品类在全中国目前的营业中门店数为192999（约19.3万）家，2023~2024年3月新开店数127078（约12.7万）家，关店门店数69159（约6.9万）家。净增57919（约5.8万）家，咖啡赛道持续了增长趋势，咖啡成瘾性强、提神的功能属性保障了赛道的强韧性。今年，中国已经取代美国，成为全球咖啡门店数最多的国家。

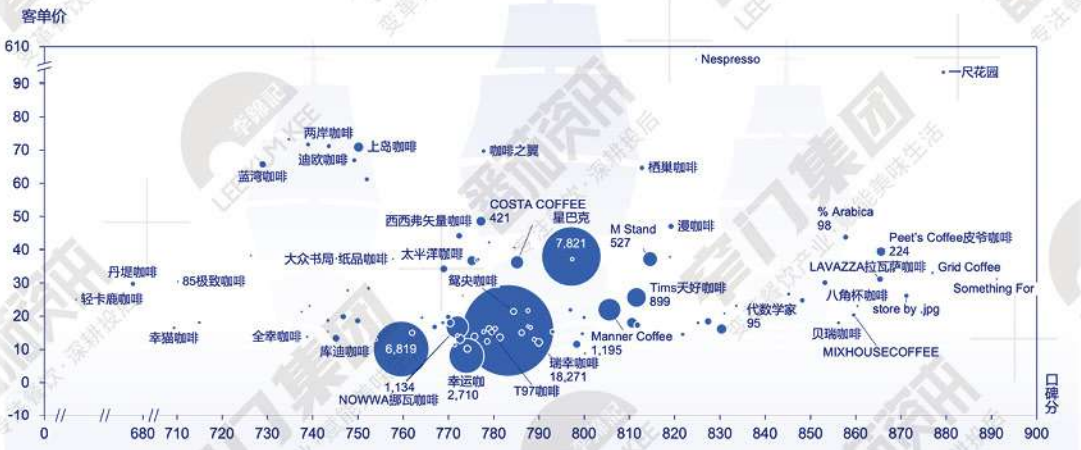
规模排名：“瑞幸咖啡”以现有门店数18271家稳坐咖啡品类第一；排在第二的“星巴克”现有门店数为7821家；“库迪咖啡”以6819家门店数位居第三。

在营门店数	新开门店数	关店数
192999 （约19.3万）	127078（约12.7万）	69159（约6.9万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 25 家，多数低于 150 家，价格带集中于 10-45 元。



用户口碑排名：“Something For”27 家以 891.2 分的口碑指数位列第一。“一尺花园”55 家店以 879.4 分排名第二，“Grid Coffee”39 家门店以 877 分排名第三。**净增长排名：**第一名是“瑞幸咖啡”，净增长 10679 家，门店数达到了 18271 家；第二名的是“库迪咖啡”，净增长 6591 家，门店数达到了 6819 家；排在第三名的是“星巴克”，净增长 891 家门店，门店数达到了 7821 家。

蜜雪冰城子品牌“幸运咖”净增长 857 家，排在第四位。Manner 和 Tims 天好咖啡分别以 596 家和 282 家排在第五和第六位。

咖啡品类关店第一名关店 893 家。

整个 2023 年咖啡赛道都在打价格战，在咖啡产品的上，中国消费者的选择主要集中在奶咖产品上，各类“拿铁”占前十大咖啡品牌菜单销量前十的近 6 成，加入中国特色的茶咖也在各大品牌的菜单上占到主要位置。

而综合全年爆款来看，“特调咖啡”或许会成为下一个爆款。美国的咖啡品牌 Philz 是美国近几年非常火爆的咖啡品牌，主打特调咖啡，爆款产品薄荷莫吉托和玫瑰冰咖啡，非常好喝。

特调咖啡一方面符合中国人对黑咖啡接受程度低的特点，另一方面，也更容易打出品牌的差异化特色，不需要持续的价格内卷。

其实，国内咖啡品牌虽然门店数一直都在增长，但是已经卷到都不赚钱了，不管是卷场景还是卷价格，都不好过，我们来看看国外有什么新思路吧。

Philz 咖啡

美国硅谷之行，Philz 咖啡给我留下了深刻的印象。他们家的咖啡太特别，太好喝了。

这个品牌创立于 2003 年，以其独特的手冲泡方法、个性化的调味选择和自制的咖啡混合而闻名。创始人之前是经营杂货铺的，会在闲暇时间给顾客冲咖啡，因此积累 25 年的咖啡调配经验，直到 2003 年正式开了 Phliz 咖啡店，到今天有接近 70 家门店，集中在加州地区。

Philz 咖啡的有两个特点，第一个是产品。在他的菜单上找不到传统的“美式”“拿铁”等咖啡类型，而是分为三个大的类型：Original（原味）Featured Creation（特调）和其他的例如低咖啡因或其他饮品。咖啡豆用的是超过三十种咖啡豆的拼配豆，用手冲的方式制作。

第二个特点就是他的体验与环境。他的咖啡师被叫做艺术家（Artist），他的产品更像是鸡尾酒的逻辑，尤其是特调咖啡。普通的咖啡则可以根据顾客口味定制，门店黑板上会醒目的写着 Handmade, One cup at A time. For you.（手冲咖啡，一次一杯，专属于您）。以顾客为核心而非咖啡为核心，把顾客体验放在第一位。

当然，这也让他的咖啡出品相对比较慢，一杯咖啡大概需要 5 分钟左右的时间。

（14）酒馆类

在营门店数	新开门店数	关店数
52493（约5.2万）	29395（约2.9万）	28650（约2.9万）



酒馆类在全中国目前的营业中门店数为 52493 家（约 5.2 万家），2023~2024 年 3 月新开

店数 29395（约 2.9 万）家，关店门店数 28650（约 2.9 万）家，增加了 745 家。

规模排名：“优布劳精酿啤酒”以现有门店数 1722 家位于酒馆品类第一；排在第二的“泰山原浆啤酒”门店数为 1323 家；“Helens 海伦司”以 445 家门店数位居第三。

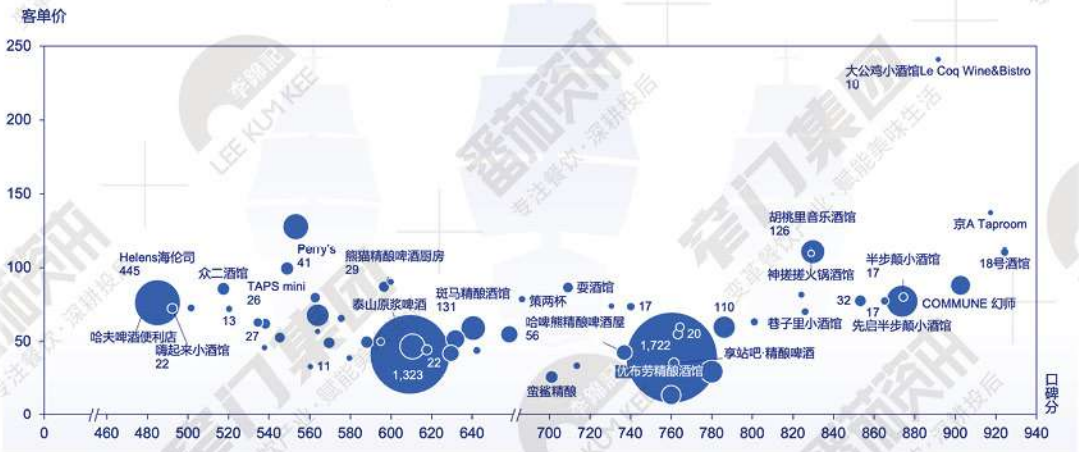
用户口碑排名：“18 号酒馆”11 家以口碑指数 924.4 分位居第一名，“京 A Taproom”10 家以 917.4 分排名第二。“COMMUNE 幻师”88 家以 902.6 分位居第三名。

净增长排名: 第一名是“泰山原浆啤酒”，净增长 594 家，门店数达到了 1323 家；第二名的是“优布劳精酿啤酒”，净增长 421 家，门店数达到了 1722 家；排在第三名的是“鲜啤 30 公里·打酒站”，净增长 112 家门店，门店数达到了 132 家。

酒馆类关店第一名关店 369 家。

头部品牌（规模前59）

门店数均超 10 家，多数低于 60 家，价格带集中于 30-90元。



跳海酒馆

“跳海”— 把年轻人需要的体验做到了极致的酒馆，是一个真正做到以人为本的地方。

跳海主打精酿啤酒，价格从 58-78 元不等，不管点什么，打开开关，十几秒就是一杯，不需要特殊的专业技能，是个毛利高、效率高、不依赖人工的好做法。

跳海最值得说的，不是酒，而是他的以人为本。跳海是从顾客那里长出来的，他多次对外宣称：“对于一间真正的酒馆来说，喝酒是最不重要的事情。”现在的人都很孤独，彼此缺乏信任，一个品牌能够与顾客产生情感联系，让顾客与顾客之间自发的连接，会让这个品牌散发特别的魅力，跳海在这一点上做的很出色。

跳海比很多酒吧来说，最牛的地方在于打酒师体系。每一个顾客都可以申请成为义务打酒师，类似于互联网里所说的一批强大的 PUGC。打酒师每个人都像是一个节点，一个打酒师背后有几十个朋友，而跳海有几千个打酒师。跳海北京 5 家店一年 200 多场活动，最快当天可以

发起并落地：让酒吧的空间利用更多样化，通过办各类活动而让空间成本变低；也搭建了一个更温馨的场域。

“以酒馆的方式，做年轻人需要的所有社交”，跳海听起来更像一个有场地的顾客自组织社群。

跳海的做法，让我想起了一个词“混序”，看似混乱，但其中又有很多符合人性底层的规律。

4. 休闲餐饮

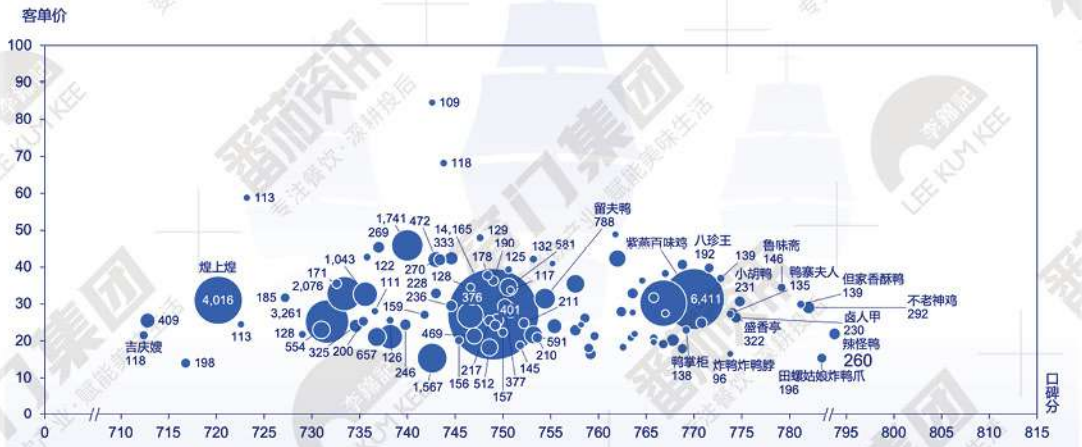
（15）卤味小吃类

在营门店数	新开门店数	关店数
257407（约25.7万）	138802（约13.8万）	160304（约16万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 90 家，多数低于 700 家，价格带集中于 15-50 元。



○ 卤味熟食类

卤味类在全中国目前的营业中门店数为 257407 家（约 25.7 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 138802 家（约 13.8 万家），关店门店数 160304 家（约 16 万家），减少 21502 家（约 2.2 万家）。

规模排名：“绝味鸭脖”以现有门店数 14165 家位于卤味品类第一；排在第二的“紫燕百味鸡”现有门店数为 6411 家；“煌上煌”以 4016 家门店排名第三，“周黑鸭”以 3731 家门店排名第四，去年位列前三的“久久丫”以 2076 家门店降至第六位。

用户口碑排名：“项妃鸭”38 家以口碑指数 821 分位居第一名。“国梁烤鸡”54 家和“西米现捞鸭脖”38 家分别以 802.2 分和 799.6 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“曹氏鸭脖”，净增长 2467 家，门店数达到了 3261 家；第二名的是“遇见小黄鸭·休闲卤味”，净增长 896 家，门店数达到了 1098 家，但该品牌已被查实涉嫌非法吸收公众存款犯罪并被立案侦查，据窄门餐眼最新监测数据，该品牌门店几乎全部停业；排在第三名的是“窑鸡王”，净增长 608 家门店，门店数达到了 1741 家。

卤味品类关店第一名关店 1916 家。

窑鸡王

这里来看一下新晋的卤味王者，或者说宵夜王者：窑鸡王。

我吃的宵夜里超过 7 成会点窑鸡王，1700 家门店的窑鸡王是绝对的全国夜宵之王。

鲜鸡现烤，鲜嫩多汁，别的宵夜大多拿到是已经冷了、干了或者味道变了，但窑鸡王拿到手上还很烫。温度是宵夜外卖的大痛点，如何解决保温保口味的问题？窑鸡王通过将锡纸裹着荷叶和鲜鸡来烤制，放 1-2 小时都不会变凉，这是我大部分时间都选择窑鸡王的理由。

外卖本身是送达时间越短效果越好，所以达美乐特别强调 30 分钟送达，绝大多数外卖品牌都因无法解决时间和距离带来的产品体验变化问题而最终消亡。而窑鸡王在时间上基本不受限制，一热顶三鲜，一烫更上瘾，当外卖解决了产品不因时间、距离的长短而影响用户体验时，这样的品质外卖都能取得巨大的成功。

（16）面包烘焙类

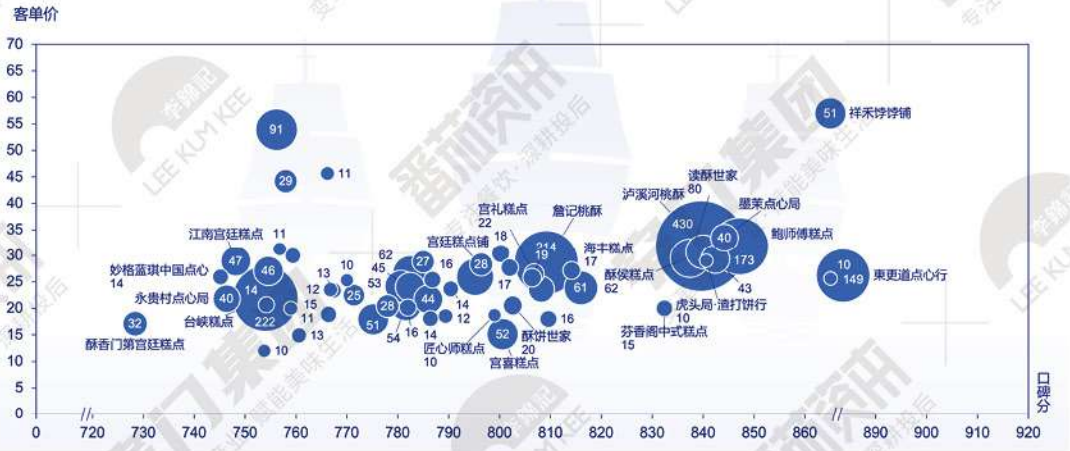
整个面包烘焙品类，目前在全中国目前的营业中门店数为 338315 家（约 33.8 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 126881 家（约 12.7 万家），关店门店数 150645 家（约 15.1 万家）。减少 23764（约 2.4 万）家。

在营门店数	新开门店数	关店数
338315（约33.8万）	126881（约12.7万）	150645（约15.1万）



头部品牌（规模前58）

门店数均超10 家，多数低于 65 家，价格带集中于 16-30元。



规模排名：“米兰西饼”以现有门店数 1796 家蝉联面包烘焙品类排名第一；排在第二的“打包愿望·生日蛋糕”现有门店数为 1032 家；“卡卡米苏烘焙·生日蛋糕”以 1025 排名第三位。

用户口碑排名：“HappyMiss 花满楼鲜花饼”27 家以口碑指数 921.2 分位居第一名。“十三不靠·球酥点心”20 家和“西村叔叔的店”38 家分别以 892.4 分和 891.6 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“咔咔米斯·生日蛋糕”，净增长 736 家，达到 757 家；第二名的是“破蛋日·生日蛋糕”，净增长 656 家，达 828 家；排在第三名的是“卡卡米苏烘焙·生日蛋糕”，净增长 636 家，达 1025 家门店。净增长前三名全部是生日蛋糕。

面包烘焙品类关店第一名关店了 341 家。

整个烘焙赛道，“新鲜现制作”成为了很多烘焙品牌的吸睛法宝，新鲜现制带来嗅觉和视觉的感官刺激能够吸引消费者并留下深刻印象；另一方面，不同的食材搭配与产品颜值升级，也是吸引着年轻消费者。

红星前进面包牛奶公司









红星前进面包牛奶是2023年跑出来的新锐黑马。面包当天新鲜现烤，全部使用纯牛奶做面包，只卖当天，所以到当天晚上的时候没卖完的，基本上都会通过折扣赠送的形式。

门店通过与本地无激素牧场奶源合作，鲜奶当天配送到店，突出奶源的新鲜感和品质感。原奶蛋白质、体细胞数、菌落总数三项原奶指标均优于欧盟标准。同时零农药残留检出、零兽药残留检出，并通过对重金属、微生物 / 致病菌、激素、污染物、三聚氰胺、丙二醇等共188 项安全检测，保证牛奶的新鲜且健康。

在门店的体验上升级：从消毒柜里拿出一个带温度的玻璃瓶，像打啤酒一样方式来打奶，满满的体验感。

Panera Bread，美国最大的面包面包轻食连锁品牌。

Panera Bread 门店数量高达 2000 多家，拥有超 5000 万会员，年销售额 67.87 亿美元（约合人民币 490 亿元），在美国快餐行业中排名第 11 位（根据 The 2023 QSR 50 报告）。

在过去巅峰时期，Panera Bread 排名甚至超过麦当劳，单店销售额也达到星巴克的 2 倍，被外界视作“星巴克最大的竞争对手”。

Panera Bread 是怎么做到的？以健康食品作突破。

自二十世纪八九十年代美国快餐文化盛行以后，肥胖成为很多美国人头疼的问题。Panera Bread 成为当时北美市场为数不多的健康快餐品牌。为了建立健康的顾客感知，首先在菜单上，他承诺菜单上顾客永远看不到复杂的化学名称，2016 年将产品成分都改为“clean ingredients（清洁食材）”，即“无需字典都能解释”的成分。之后，他们兑现了这一承诺并坚持下来。

除此之外，Panera Bread 还是美国第一家主动公布“禁用食材清单 -No No List”的餐厅。2015 年，他们正式确认了 96 种他们认为不该给顾客吃的成分。在这份名单上，有美国食品药物监督管理局明确指出其不安全性的人工反式脂肪酸，也有一些当时还尚未有明确危害，但很多消费者抗拒的成分，比如阿斯巴甜、发泡剂以及高糖玉米糖浆等。2015 年左右，在健康潮流盛行的趋势下，有不少大食品公司在努力修改配方，去掉大家不喜欢的成分。

Panera Bread 是第一个列出明确清单并践行的餐厅。为坚守承诺，Panera Bread 调整了 100 多个配方，与上百家供应商协调，调整生产流程。

现在，Panera Bread 与 3 家分销商和 200 多家直接供应商合作，后者为其提供烘焙咖啡馆所需的原料和用品。在原料采购上，Panera Bread 也有高要求。

这些都让顾客认识并相信 Panera Bread 生产的是健康产品，乐意为其买单。

同时以用户为中心，数字化升级运营和数字化变革也是他的一个特色。通过手机 app、网页和店内平板将点餐时间从原本的 8 分钟压缩到 1 分钟。

开发训练课程系统、厨房显示系统和自动工作量平衡系统，让员工对顾客特殊需求一目了然的同时合理配置资源，提升用餐体验。

全力打造会员体系，根据媒体报道，Panera Bread 会员数量超过 5000 万，这些会员贡献了 50% 的收入。

无论是中式烘焙还是西式烘焙，那些没有烟火气，过度工业化的门店生意都在大幅下滑，只有不断增加门店新鲜现制，烟火气十足的烘焙品牌，才是当下消费者所热衷的。当然这背后，也有冷冻面团、预拌粉的技术支撑。

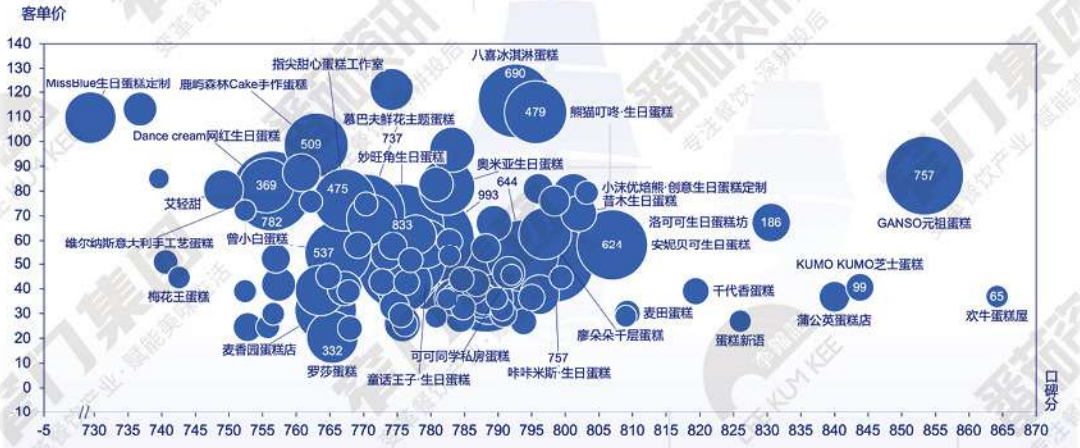
○ 生日蛋糕

在营门店数	新开门店数	关店数
31157（约3.1万）	17959（约1.8万）	8623



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 55 家，多数低于 500 家，价格带集中于 30-100 元。



生日蛋糕品类在全中国目前的营业中门店数为 31157 家（约 3.1 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 17959（约 1.8 万）家，关店门店数 8623 家，增加了 9336 家，接近去年净增长门店数的 3 倍。

规模排名：“打包愿望·生日蛋糕”以现有门店数 1032 家蝉联面包烘焙品类排名第一；排在第二的“卡卡米苏烘焙”现有门店数为 1025 家；“童话王子·生日蛋糕”以 993 家排名第三位。

用户口碑排名：“欢牛蛋糕屋”65 家以口碑指数 864.2 分位居第一名。“GANSO 元祖蛋糕”757 家和“蒲公英蛋糕店”119 家分别以 853.4 分和 843.8 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“咔咔米斯·生日蛋糕”，净增长 736 家，达到 757 家；第二名的是“破蛋日·生日蛋糕”，净增长 656 家，达 828 家；排在第三名的是“卡卡米苏烘焙·生日蛋糕”，净增长 636 家，达 1025 家门店。

生日蛋糕品类关店第一名关店了 265 家。

生日蛋糕作为刚需低频的产品且主要是到家产品，没有到店模式。所以各个品牌只能在其他角度竞争，比如配送和颜值等，需要思考的是，当你的产品是刚需，但是一些服务动作并没有带来相应的价值时，这个方面的投入是否是有必要的。

（17）甜品类

甜品类在全中国目前的营业中门店数为 154066 家（约 15.4 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 100040 家（约 10 万家），关店门店数 89961 家（约 8.9 家），净增长 10079 家。

规模排名：“DQ”以现有门店数 1528 家位于甜品品类第一；排在第二的“波比艾斯”现有门店数为 557 家；“鲜芋仙”以 535 家门店数位居第三。

在营门店数	新开门店数	关店数
154066（约15.4万）	100040（约10万）	89961（约8.9万）



头部品牌（规模前100个品牌）

门店数均超 35 家，多数低于 250 家，价格带集中于 10-50 元。



用户口碑排名：“陕拾叁”11 家以口碑指数 912.6 分位居第一名。“Godiva”87 家和“Haddock·gelato 冰淇淋·巧克力”10 家分别以 878.6 分和 878 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“溪边姑娘拉丝酸奶水果捞”，净增长 465 家，达 517 家；第二名的是“宫小燕·姨妈热饮·现炖燕窝 ”，净增长 261 家，达 287 家；排在第三名的是“DQ”，净增长 253 家门店，达 1528 家。

甜品类关店第一名关店 341 家。

甜品饮品化是中国甜品近年的大趋势，以杨枝甘露为代表，由碗装变成杯装获得了巨大的发展。目前传统模式的甜品还存在效率的问题，关店率极高，我们看看国外的案例，是否能有一些新的思路。

美国品牌 Salt & Straw

Salt & Straw 截止目前有 40 家门店。

创新口味：Salt & Straw 以其创新独特的冰淇淋口味而闻名。他们经常推出独特而大胆的口味组合，如海盐与焦糖、薰衣草与蜂蜜等。而且，Salt & Straw 每个月提供至少 5 款限定产品，这使得顾客们每次光顾都有新的口味选择。

本地食材：Salt & Straw 致力于使用当地和有机食材制作冰淇淋。他们与当地农场和供应商合作，选择最新鲜的水果、蔬菜和其他食材，以确保产品的质量和口感。

特色的试吃服务：Salt & Straw 的特色服务之一是试吃，他们会鼓励顾客试吃他们的冰淇淋，并提供很周到的试吃服务体验，哪怕你把所有味道都试一遍都没有买，也不会收到任何服务员的“白眼”。

5. 其他

（18）兰州拉面



兰州拉面在全中国目前的营业中门店数为 58177 家（约 5.8 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 22160 家（约 2.2 万家），关店门店数 20534 家（约 2.1 万家），净增长 1626 家。

（19）沙县小吃

沙县小吃在全中国目前的营业中门店数为 47380 家（约 4.7 万家），2023~2024 年 3 月新开店数 16443 家（约 1.6 万家），关店门店数 18883 家（约 1.9 万家），减少 2440 家。

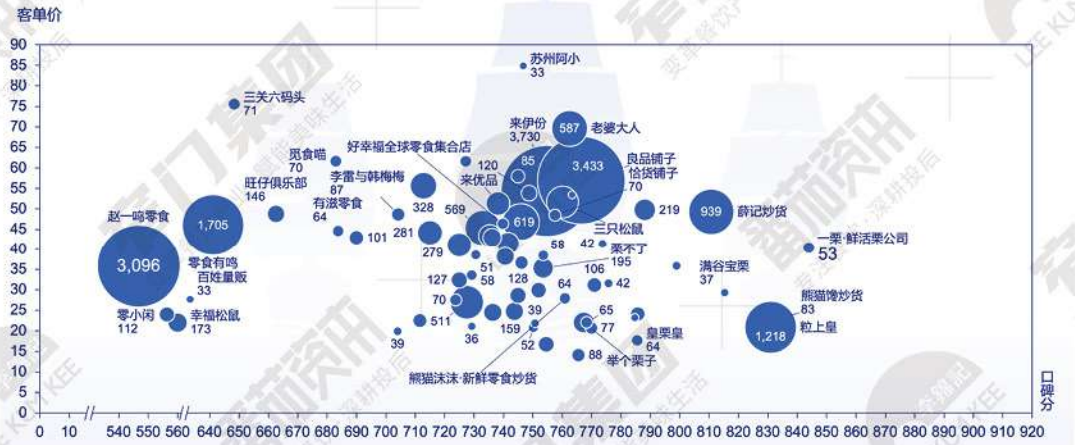
（20）零食连锁

在营门店数	新开门店数	关店数
93820（约9.4万）	41839（约4.2万）	32794（约3.3万）



头部品牌（规模前68）

门店数均超 30 家，多数低于 200 家，价格带集中于 18-45元。



零食连锁在全中国目前的营业中门店数为 93820 家（约 9.4 万家），2023~2024 年 3 月新开店 41839 家（约 4.2 万家），关店门店数 32794 家（约 3.3 万家），增加 9045 家。

规模排名：“来伊份”以现有门店数 3730 家位于零食连锁品类第一；排在第二的“良品铺子”现有门店数为 3433 家；“赵一鸣零食”以 3096 家门店数位居第三。用户口碑排名：“一栗·鲜活栗公司”53 家以口碑指数 844 分位居第一名。“熊猫馋炒货”83 家和“粒上皇”1218 家分别以 835.6 分和 831 分位居第二、第三名。

净增长排名：第一名是“赵一鸣零食”，净增长 3009 家达到 3096 家；第二名的是“零食有鸣”，

净增长 1075 家达到 1705 家；排在第三名的是“粒上皇”，净增长 200 家门店达到 1218 家。

零食连锁品类关店第一名关店 683 家。

零食赛道可以分为包装零食和新鲜零食，新鲜零食主打现场制作和新鲜，根据主打产品不同，客单价范围差别较大。包装零食则更多主打折扣，有着明显的价格优势，在低毛利时代，占据了更大的市场优势。

金粒门

金粒门万家丽 500 平的新模型店：更像新鲜零食里的山姆，每天人满为患！

新鲜的产品，全部有清晰的产品标签，现场制作的仪式感，充分鼓励试吃，有很多试吃台，无论是现烤肉脯、新鲜现烤的日鲜面包，还是用料扎实的冷鲜西点和混合真果汁 ... 都是由工厂每日冷鲜直配，门店新鲜现制让新鲜都能看得见，吃得着。

充分的品牌堆头展示，特别有购买氛围，超级自由的选购中岛，透明的包装盒，让消费者可以直接随手选购，让每款产品离顾客更近，让消费者实现随心所欲的边逛边尝边拿边买，由店员拿取变为顾客自选，无形中提高了客单价。简洁的工业美设计，每一处的变革都具有颠覆性，打破了人们的常规认知，如果你做零食，这是一定要多次去学习的品牌。从第一家金栗门到现在的金粒门，这种迭代和进化让人肃然起敬。

2023 年下半年开始到 2024 年上半年，随着疫情后的经济恢复远不及预期，甚至很多商场人流大幅下降，餐厅生意出现巨大下滑，而一些高性价比的餐厅却生意火爆，餐饮人讨论最多的话题就是降价，降价似乎是餐饮人唯一的选择！



四

新消费时代下的高质量增长，就是新质生产力

未来餐饮解决问题，建立竞争力，要在价格和品质之间、成本和情感之间、效率和体验之间找到最佳平衡点。

未来餐饮不仅要讲价格、讲成本、讲效率，还要讲品质、讲情感、讲体验。

令人惋惜的是，今天的中国餐饮商业却选择了“二向箔”的模型，即价格战的模型，损人八百五，自损八百。

“二向箔”是刘慈欣的三体小说里的一个降维攻击武器，当高等文明向三维世界使出二向箔，迫使三维世界的物质全部向二维世界坍塌，并在二维空间中“融化”成绝对平面。

率先使用“二向箔”的文明可以消灭其他低等文明，将换得一段时间的文明安全，但“二向箔”发动后无法停止，当越来越多的文明使用降维攻击武器，宇宙将会不断由高维向低维坍塌，最终降至一维、0 维，最终所有的文明都将集体毁灭。

所以，简单的价格战就像三体里的“二向箔”，在这种模式下，企业间主要围绕价格这单一指标展开竞争。为了降低价格，企业可能会选择降低原材料质量，进一步压缩自身利润空间以及其他各项成本。



一方面，降价能够直接吸引更多的消费者，改变消费者的购买决策，使消费者更倾向于选择降价的餐厅，增加餐厅的客流量和销售额。

另一方面，降价也会对竞争对手产生压力。如果一家餐厅采取降价策略，而其他餐厅不跟进，那么降价餐厅可能会获得更大的市场份额，在市场中压缩其他餐厅的生存空间。

然而，需要注意的是，降价并非没有代价。就像“二向箔”使用后会导致三维物体永远失去原有形态一样，降价也可能会对餐厅的品牌形象、产品质量、服务质量、利润空间构成影响，没有合理的利润，无法留住优秀的人才，无法诞生更多更具价值的创新，无法进行更长期价值的投入。

同时，前端的降价也会传导至整个后端的供应链，进一步压缩厂家成本、厂家品质，而厂家又不得不进一步压榨源头的养殖种植端，进一步在科研端也无法进行长期的技术投入，最终，整个产业都将陷入一个持续的负循环。

整个餐饮行业仿佛成为一片“斗兽场”，看上去获得了生存，但同时也在往自己身上插刀，一刀刀割掉自己的利润。于是，最终导致的结果是用户都在找最便宜的东西，你敢贵一块钱，就有可能被用户抛弃，听起来是多么的可悲。

今天，我们必须信奉健康、可持续增长的利润，可持续的、健康的利润是企业的最大战略。拥有利润就是正义，因为利润可以滋养生态。过去餐饮企业的毛利有 70%，现在可能只留 50% 的毛利率。一旦没有利润空间，就没有办法投入人才、技术、品牌、创新。

华为是中国最好的企业，他大大方方地说我要有利润空间。它的利润空间用来养中国最好的天才、全世界最好的数学家、全世界最好的工程师，然后帮助华为技术突破，构建华为的优势。

中国市场正在双向成熟，品牌企业与理性用户都在成长。我们要依赖创造力在市场上获得利润，扩宽生存空间。

最近有一个很火的词叫做“新质生产力”，这是由中央提出的，是我们的新国策。新时代下的高质量增长，就是新质生产力。

新质生产力并不局限于全新和高科技行业，我们餐饮这种传统行业通过升级转型同样可以成为新质生产力的关键部分，我把因为这种新质生产力带来的增长称为**“餐饮新质增长力”**。



1. 天地人美

天然有机健康的食材、接地气有烟火气的新鲜现制、人本主义的管理与服务，精致美、细腻美的环境更是符合人类未来趋势的选择。



无论经济怎么发生改变，人们对美好生活的渴望从来都没有变化过。

随着人们生活越来越好，人们对健康有了更高的追求：

1. “天然有机健康”，是人们对品质的外在感知的更高追求。
2. “接地气烟火气的新鲜现制”，是看得见、闻得到的新鲜和现场制作感，是滋滋作响的人间烟火气，这是人们对品质的外在感知的更高追求。
3. “人本主义的管理与服务”，是因为商业的本质是人和人的关系，当下人与人之间是自私的、疏远的、冷漠的、孤独的，人文主义是释放人的善意、自由，让心与心之间更近、更有温度。
4. “环境的精致美细腻美”，是要在细节处让人感动的美，不同于只能一时吸引眼球的“网红打卡”的粗糙美，是真正走心的、细腻的，可以用心体会的、耐人回味的持久的美。

今天预制菜到处都是，我在超市可以买得到，在电商可以买得到，在家里面也能做，那顾客为什么跑到餐厅里面来吃预制菜呢？未来，餐饮连锁一定是越来越走向更具烟火气的、更接地气的、更新鲜现制的，这些才是你的餐厅不被取代、不被淘汰的根本！

所以，人们对美好生活的追求，从来都没有发生过改变。人们希望能够吃到更加新鲜的食材、更高品质的食材，享受到更美味的烹饪手艺、更好的环境、更好的服务。这些东西从来都没有改变过，只是很多在过去被忽略了而已，或者只是被虚假的提供。

在我这次演讲里提到的 60 多个案例里，完全依靠降价取胜的品牌占比非常少，更多是以价格以外的价值来取胜的。比如：

包子里的堂上堂包子；
烘焙里的红星前进面包牛奶；
湘菜里的费大厨和田小狗；
火锅里的巴奴；
酒馆里的跳海；
咖啡里的 Philz；
茶饮里的霸王茶姬和阿嬷手作；
沙拉里 Sweetgreen；
西式快餐里的 Chipotle 、Chick-fil-A、shake shack；
甜品里的 Salt & Straw（盐和吸管）；
米饭快餐里的米村拌饭、老乡鸡；
烤串里的很久以前；
潮汕火锅里的潮发；
小龙虾里的聚味瞿记；
宵夜里的窑鸡王；
米粉里的姐弟俩、小满手工粉等等。

做品质上的升级，做更好的消费体验，让消费者明显感受到，才会带来生意上更可持续的发展。

当然，还有很多价格低的案例，但它们的成功绝不仅仅是因为价格：

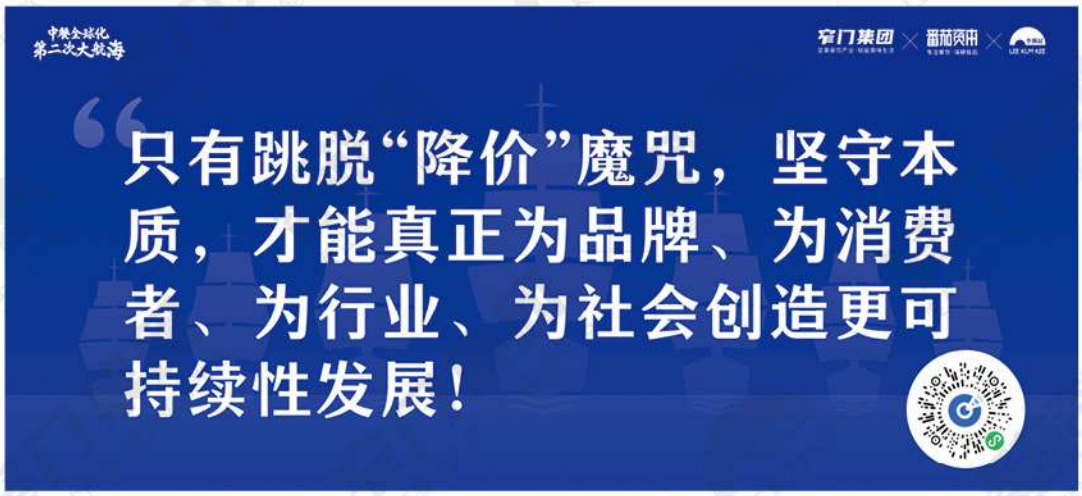
零食里的金粒门，价格很低，但你进去购物本身就像进入艺术馆一样，新鲜、美、对人性的尊重可以通过每一个细节感觉到；
In-N-Out，不仅仅低价，新鲜现切的土豆、没有冷冻过的牛肉饼、更好的葵花籽油，似乎价格从来不是消费者去的最关键理由；
袁记水饺、熊大爷现包饺子，虽然低价，但每一颗饺子新鲜现包的体验，生鲜 + 堂食 + 外带 + 外卖的商业模式创新才是重点；
醉面，除了低价，更重要是的面好、料好，门店干净明亮整洁，伙伴热情；
陶德砂锅，除了低价，还有 30 年的老手艺，高标准严苛的食材，不亚于海底捞的环境和热情周到的服务。

低价从来都不是赢得胜利的最重要手段……

我去年演讲时说过一句话：**“坚守本质的降本降价”**，无论价格是否有能力降下来，首要的基础是坚守本质！餐饮未来要获得持续成功的本质就是“接地气烟火气的新鲜现制、天然有机健康和人本主义的服务与精致细腻的环境美”，无论你在任何一个方面往前努力精进一点点，都将迎来市场消费者的积极反馈！

我们过去的成功大多是由宏观经济增长带给我们的，今天需要把宏观经济带给我们的成功拿掉，未来的红利在于自身品牌的成功，是你要做出更好的东西！未来的餐饮企业，一定是踏踏实实做人们内心最渴望、最需要的东西，不是去忽悠、不是去抓这个品类红利、那个品类红利，所有的品类红利都终将消失。

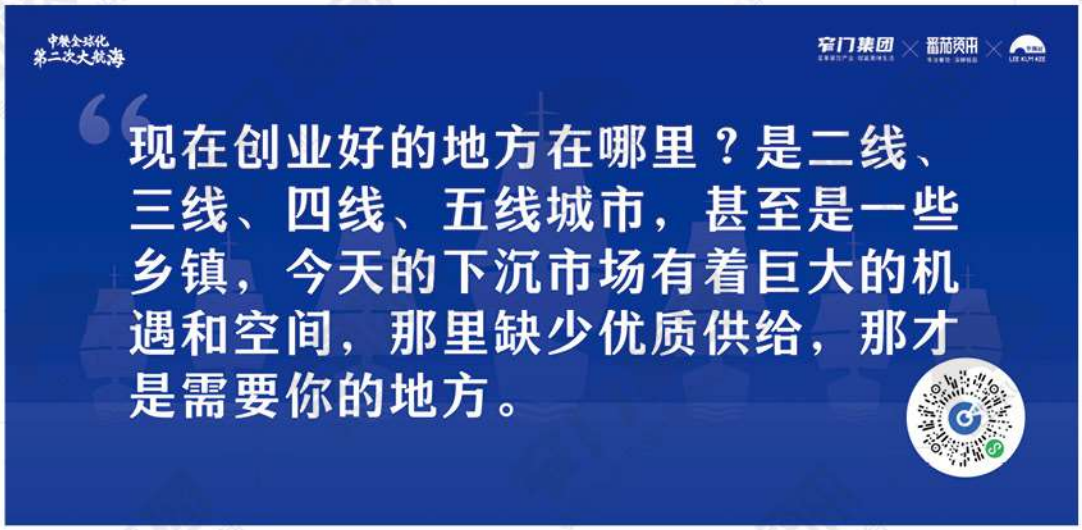
因此，更好的选择是：把每一件事情做出更高品质、更好体验，才能赢得可持续性的发展，这才是对社会进步的最大贡献。



2. 第二次上山下乡，从“国潮”到“地潮”

餐饮新质增长力的第二条出路是“上山下乡”。

很多人有执念，就是一定要在北上广深工作和创业。其实，一线城市成本、竞争都更高。它不是创业者的天堂，而有可能是创业者的“乱葬岗”、“集体火葬场”。



有人会问三四五线城市、乡镇能有消费力吗？低线城市和乡镇消费者的平均收入比大城市更低，但他们没有房贷，没有房租，没有非常高昂的鸡娃成本，其他各种消费成本都很低，因此剩余可支配收入比例反而更高，消费力反而更强。

同时，乡镇的人工成本和门店租金成本更低，门店租约的可持续性要更长。我们投资的很多品牌，像鱼你在一起、熊大爷在乡镇市场开出的门店生意甚至比在北京开出来的更好。很多

县域都很火爆。

一个城市的消费活力往往和房贷负相关，房贷压力越大，消费力就会越弱；房贷压力越小，消费力越活跃。日本经济低迷的三十年是消化房贷的三十年，长沙之所成为全国消费最活跃的城市，我想和它房价的水平是有巨大关系的。

在低线城市，真正的主力消费群体，是那些 31-50 岁之间的熟男熟女。未来餐饮业的增长点将更多地集中于三四线城市和乡镇地区，餐饮企业需要针对这些市场的特点调整产品、服务和门店模型。麦肯锡预测，到 2030 年，中国个人消费规模将增长至 65.3 万亿美元，超 66% 的增长来自于包括三线及以下城市，消费市场潜力持续爆发。而“品牌下沉”才刚刚而已。

张亮麻辣烫联合创始人姜柏东表示“县城和乡镇的门店幸福指数很高，房租很多年几万，每天营业额大几千，压力很小，这也是疫情期间能挺过来最主要的原因。”

巴庄创始人张峰这些年一直也是深耕县域经济，并在战略上一直坚持“不进省城”，坚决做“县域火锅之王”。它这些年关店率只有 3.31%，全国存活超过 5 年、10 年的做加盟的规模化火锅品牌里，巴庄关店率倒数第一，而且关店的门店平均生存周期也在 5 年以上。当几乎所有餐饮人都在说 2024 年生意难做时，巴庄的各类数据在以加盟为主的一众火锅品牌里位居前列、遥遥领先，且数据越来越好。



通过对袁记云饺在三线及以下城市的近 300 家门店调研，平均门店面积 70 平方米，其回本周期表现也优于新一线及二线城市。

从消费结构看，三线及以下城市门店堂食占比近 40%，高于新一线及二线城市，消费者到店消费习惯更强。相应的，生鲜占比 28%，以及外卖、团购占比 32%，低于新一线及二线城市。所以，我们在做下沉市场时，要考虑增加堂食比例和提升面积环境。

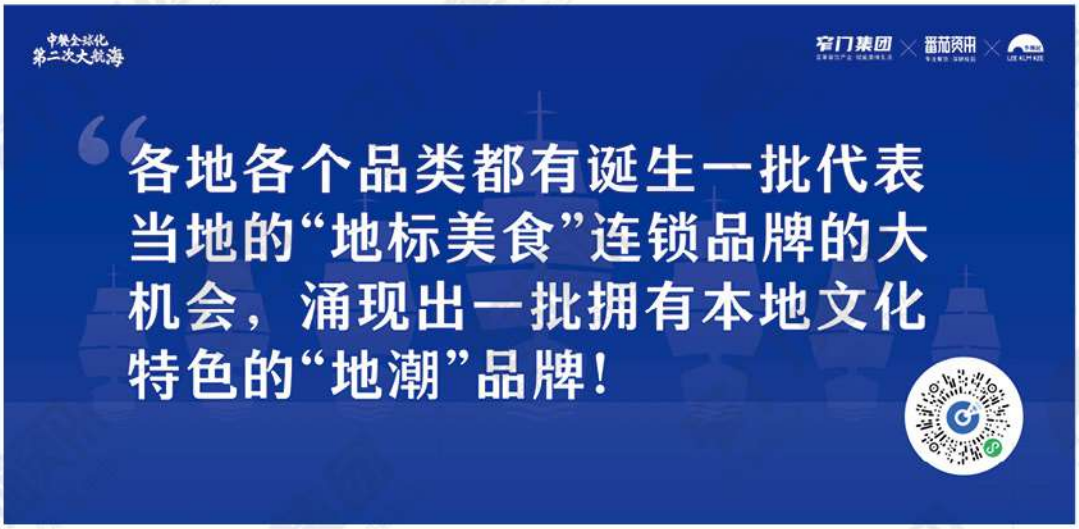
> 熊大爷在疫情期前将总部从北京搬到了成都，这几年快速发展到在营门店超 1000+，签约门店过 2000 家，而相对更低的总部成本对熊大爷的影响也是巨大的。
>
> 雀三喜创始人於小旎在创立的时候，首店和总部都是选择广州，但高房租低收入使得门店很快就关门，最后经过认真反思后，决定回到自己更熟悉的家乡贵阳重新开始，如今雀三喜已经在贵阳开出了 10 家门店，店店盈利，门店租金更低，但营收更高。

所以，在经济低增长时期，我们要让品牌的模型足够下沉，甚至最好让公司总部也下沉到新一线、二线城市。能够有回家乡支持家乡事业的勇气，把我们在北上广深锻造的能力用在自

己的家乡建设，这是一种巨大的优势。

与此同时，消费者正在从中国自信下沉到本地自信。现在的年轻人不仅仅追求“国潮”，更追求“地潮”。对于一个地方而言，追求文化自信，首先是对本地文化的传承和发扬光大。而美食文化，就是本土文化的一个重要载体。

年轻的本地消费者逐渐热衷那些主打本地食材、本地文化的品牌，国家也在大力发展乡村振兴，上升到国策高度，本地政府都在积极打造本地文化和本地消费标杆，外地旅客去到当地旅游，也更喜欢体验那些当地的美食、当地的文化元素。



这些年，地域美食大热，去年是淄博烧烤、成都冒烤鸭，今年是天水麻辣烫，越来越多的地方特色美食成为网红。我今天提到的贵州烙锅、夺夺粉、酸汤牛肉火锅，湖南土菜 …… 以地域为切口，主打原汁原味，都有机会席卷全国。

即便不是地域特色，餐饮品牌也可以不断深挖“山鲜”、“地鲜”、“乡材”，将山野田间的好味道搬上餐桌。

3. 第二次大航海，中餐从出海到全球化！

餐饮新质增长力的第三条出路是出海。

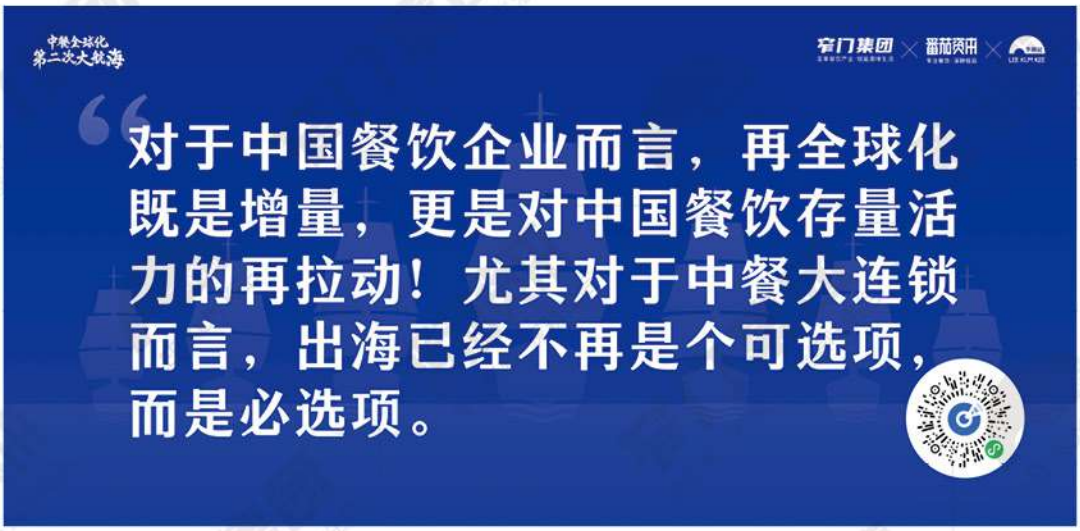
今天，是中国历史上的“第二次大航海”时代。

第一次大航海时代发生在 500 年前，麦哲伦抵达南美和亚洲，哥伦布发现了新大陆，及更早的明代永乐年间的郑和下西洋更是中国第一次大航海，是中国海上贸易和国际文化交流的里程碑，对后世影响巨大。

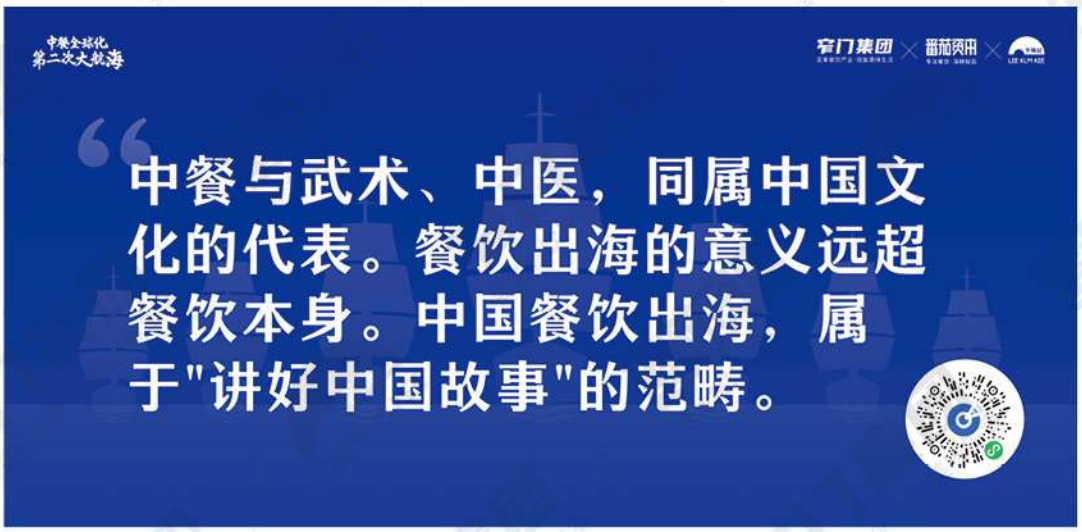
第二次“大航海时代”就在今天，中国人再次登上世界的舞台，开始主导这一轮的大出海。相较于过去的低价商品出海不同，这次更是高质量商品出海、技术出海、能力出海、品牌出海、领先的商业模式出海等等。

从 SHINE、TEMU、TIKTOK、海底捞以及比亚迪，都在积极参与全球经济。

1987 年 11 月 12 日，中国内地第一家肯德基正式开张。吃一顿肯德基套餐当时要花 11.7 元，那时一斤大白菜 3 分钱，一斤猪肉 1.8 元，在北京普通工人的平均工资也才 50 元一个月。即便这样，1987 年肯德基开业三个月，平均日销售额 4 万多，最高 30 万 / 天。肯德基来中国已经接近 40 年，门店数超过 1 万家，全中国破万店的品牌一共也就 6 个（蜜雪、华莱士、瑞幸、绝味、正新、肯德基）。西贝的贾总在窄门南昌知识峰会上也提到，“现在该是我们走出去挣老外的钱，该出去挣美元、欧元了。中国餐饮人绝对有这个实力。”



100 年前孙中山先生说：“中国近代文明进化，事事皆落人后，惟饮食一道之进步，至今尚为文明各国所不及……”中餐的口味和文化积淀放在全世界都是顶尖的存在，而且很多品类在海外都属于空白状态。



在 2023 年的 10 月份，番茄资本跟美国大使馆联合举办了一次中餐去美国发展的推荐会议，美国大使馆的商务参赞出席了这次活动，喜茶、西贝、喜家德、乡村基、张亮、太二、鱼你在一起、费大厨、巴奴、吉祥、局气等 20 多个品牌应邀出席了这次活动，美国特许经营博览会、美国特许经营协会、美国数个州的商务代表出席了活动，并热情的邀请大型中餐连锁前往美国投资发展中餐。

美国驻华大使馆

11月21日 14:25 来自 微博网页版

日前，美国驻华使馆商务处与餐饮产业基金番茄资本联合举办了一场纽约国际特许经营博览会推荐会，为包括西贝餐饮、喜家德、书亦烧仙草、喜茶等在内的20多家中国知名餐饮企业介绍美国餐饮投资机会、美国商业文化与环境，以及如何在美选定更合适的经营区域。美国欢迎企业前来投资——多样化且强大的消费群体以及非常开放的商业环境使美国成为全球企业投资的绝佳选择。

除了接纳多元的投资，美国也十分接纳多元的饮食文化，源自中国的茶饮正在悄悄增加市场份额。据Statista数据库统计，2023年在美国的非酒精类热饮市场占比最大的依旧是咖啡，其次是茶类热饮和巧克力。虽然整体收益都呈上升趋势，但咖啡的份额略有下降，茶类热饮占比在逐渐增加。目前美国人口的21%由出生于1997年和2012年之间的Z世代（Gen Z）组成，这一部分人口也是美国咖啡市场的主要消费群体，但调查数据显示，相较前几代人，这部分年轻人中喝咖啡的比例却最低，到2022年有将近一半不喝咖啡。而逐渐盛行的珍珠奶茶，更是受到美国年轻人的喜爱。12月，中国著名的茶饮品牌喜茶在美国的首家门店也将在纽约百老汇开业，美国欢迎他们的投资，同时美国的消费者也很期待能够享用到中式新茶饮。 收起∧



在部分行业出海遇到政策阻力的时候，中餐出海反而得到了支持。就在 2024 年 3 月 28 日，商务部等 9 部门发布《关于促进餐饮业高质量发展的指导意见》。其中在“弘扬优秀餐饮文化”中特别提出【加快中餐“走出去”】。

政策层面	内容摘要
商务部	2006年，商务部提出稳步推进中国餐饮“走出去”，促进餐饮服务业出口。
	2014年，商务部将“中国餐饮走出去扶植计划”提上议事日程。
	2014年，商务部提出引导有实力的餐饮企业“走出去”，开拓国际餐饮市场。
	2022年，商务部提出大力促进中国餐饮等特色文化出口。
地方政府	2023年，江西商务部鼓励赣菜及江西米粉企业开拓全球市场。
	2023年，甘肃省提出支持餐饮企业“走出去”，培育一批全国性、国际性餐饮企业。
	2023年，广州市提出要推动餐饮企业“走出去”，推动餐饮企业产品“出海”。

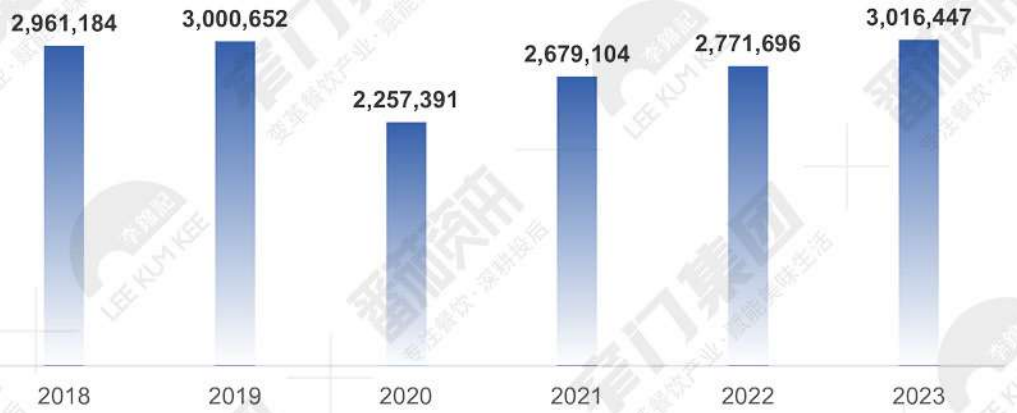
五

全球餐饮主要市场分析

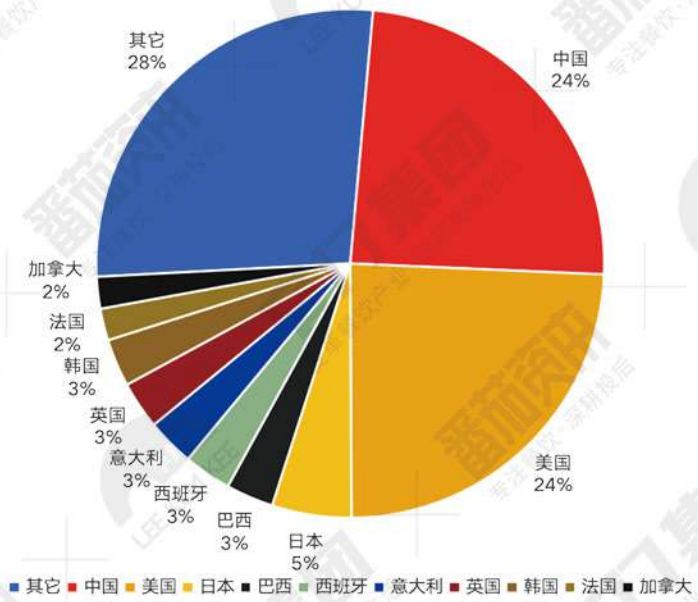
所以到今天，一方面是中国的卷，另一方面是整个海外也欢迎中国去发展，那海外餐厅到底怎么样？让我们来看看全球餐饮的情况。

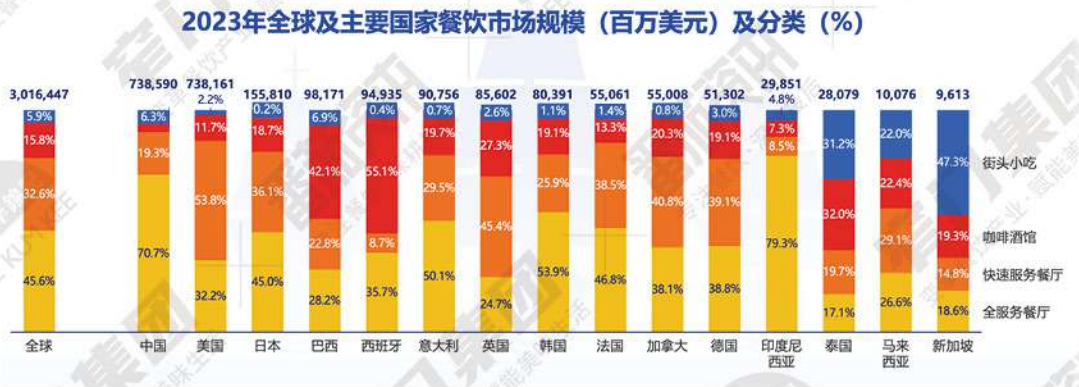
从 2023 年开始，全球餐饮市场已经从疫情中恢复过来，超过 3 万亿美元，而其中中美餐饮市场各占约 1/4。日本餐饮市场规模排在第三，约为中国的 1/5。

2018—2023年全球餐饮市场规模（百万美元）



2023年全球规模前十国家餐饮市场占比（%）





从分类来看，中国的全服务餐厅（可简单理解为正餐）在餐饮品类中的销售额占比超过70%，仅次于印尼。而有限服务餐厅（快餐）的占比仅20%。对比美国的有限服务餐厅销售额超过5成。



从连锁化率角度，北美的餐饮连锁化率遥遥领先，中国仅有20%，低于日韩新马泰，在东亚主要国家中仅高于印尼。

美国

○ 美国餐饮大盘

美国是最不可忽视的市场！我前面讲过，全球最大的两个市场，一个是中国，另一个就是美国。美国餐饮体量和中国相当，7382亿美元，但只有83万家门店，仅中国的1/9；人口3.3亿，是中国的1/4，华裔有579万。中餐占美国所有餐饮门店的4.8%。

所以，从竞争的程度来看，整个中餐在美国有着巨大的发展潜力。一个是美国没有中国那么卷，美国餐厅数量只有中国的三分之一，光是这里就有三倍的空间，美国餐厅的定价是中国

的 5~7 倍。如果这样算下来，大概有 15~20 倍的竞争差异。也就是说，你在美国只需要付出在中国 20 分之一的努力，就跟中国差不多。

美国餐饮大盘分析

大洲	国家	营收规模（亿美元）	餐饮门店数（万）	中餐门店数（万）	人口（万）	华裔人口（万）	中餐占比	华裔占比	每万人均餐厅保有量（个）
亚洲	中国	7,386	743.0		140,967				53
北美洲	美国	7,382	82.5	4.0	33,330	579	4.8%	1.7%	25
北美洲	加拿大	550	8.6	0.3	3,893	171	4.0%	4.4%	22
东亚	日本	1,558	85.9	3.7	12,510	74	4.4%	0.6%	69
东亚	韩国	804	35.0	0.8	5,163	88	2.2%	1.7%	68
东南亚	新加坡	96	5.0	0.2	590	417	5.8%	**74.0%**	84
东南亚	马来西亚	101	18.5	0.9	3,394	664	4.7%	**19.6%**	55
东南亚	印度尼西亚	299	29.5	0.4	27,550	1,000	1.4%	3.6%	11
东南亚	泰国	281	38.2	0.5	7,170	900	1.3%	**12.6%**	53
欧洲	英国	856	17.9	1.0	6,697	58	5.5%	0.9%	27
欧洲	法国	550	16.5	0.3	6,797	65	1.5%	1.0%	24
欧洲	德国	513	15.1	0.3	8,380	15	2.0%	0.2%	18
欧洲	意大利	908	25.3	0.2	5,894	30	0.9%	0.5%	43
欧洲	西班牙	949	20.3	0.3	4,778	19	1.3%	0.4%	42

过去三年，美国的消费需求一直都是在持续增长的状态，且美国收入的增长快过了消费的增长速度，所以，消费作为美国经济的主要支柱，未来仍有成长的空间。

从 2023 年开始，我和团队已前往美国考察 4 次，每次 2 周以上。接下来，我跟大家讲一讲我所了解的美国餐饮市场。

○ 美国餐饮发展的三个阶段：

美国的餐饮业在二战后快速发展，其外出就餐率持续增高，带动了餐饮业的繁荣。大致可以分为 3 个阶段：

1. 1950-1979：连锁餐饮起源，有限服务餐厅快速发展

二战时期，大批男性投入战争，女性走出家庭工作，因此更多在外用餐并且需要快捷的服务和便宜的食物。二战结束后，美国各级政府投入公路建设，汽车迅速普及带来了大量商机。

在此背景下，快餐品牌相继成立并迅猛发展。50 年代出现了肯德基、汉堡王、麦当劳、必胜客，60 年代出现了达美乐、塔可钟、赛百味。

在门店端，为满足“汽车文化”下对快捷的需求，品牌开始改造厨房动线，提高出餐速度。制度上，吸收了战争期间统筹采购、生产、分配食物的管理经验，麦当劳于 20 世纪 50 年代

提出的 QSC 管理机制。二战后，半成品食物、装配流水线等食品供应链技术也进入商业应用，助推餐饮的发展。

1967 年最低工资法案颁布，推动餐饮企业通过冷冻半成品来节省人工，比如麦当劳在 1972 年通过研发改用冷冻薯条替代新鲜土豆现制，1973 年改用冷冻肉饼。这一期间保鲜技术和冷链技术的持续进步，为品牌扩张提供了基础。

2.1980-1999：连锁趋势渗透到全服务餐厅，连锁正餐品牌批量涌现

“婴儿潮”一代推动美国餐饮进入新的阶段。他们成长在和平时期，赶上了经济快速发展，消费意愿强烈。在这样的背景下，越来越多的家庭对就餐环境有些要求，满足人们休闲、社交的情感需求。

这种趋势下，一部分正餐连锁品牌快速发展，他们打造大单品，围绕特定氛围来持续优化餐厅环境和服务，突出品牌特色调性。

3.2000 年至今：餐饮连锁化率保持稳定，更好满足用户“细分需求”的连锁快餐品牌脱颖而出

2000 年以后，“千禧一代”逐渐成长为美国社会的消费主力，他们追求生活品质与个性化，购买力相比上一代显著提升。但低价易得的传统快餐（如高油、高糖等）使得美国居民的肥胖率进一步加剧，成为美国公共健康主要问题之一。

因此，以 Chipotle、Panera Bread 为代表的快餐品牌识别出“千禧一代”对健康的追求，重点营销有机零添加、新鲜食材现场制作等，迎来快速发展。相应的，美国的有机农业认证与管理体系也在不断完善。

直到今天，健康、新鲜、有机、环保等概念依然在美国受到追捧。明厨现制、食材新鲜、无抗有机基本是国际通用语言。

○ 美国现阶段的餐饮规模

美国餐饮市场在 2021 年就已经恢复到疫情前水平，并在 2022 年、2023 年持续增长，来到 7382 亿美元，同时连锁化率相比疫情前也有所提升，主要是 2020 年独立餐馆受疫情的影响更大。



美国餐饮的分类

美国餐饮按照是否提供桌台服务可划分为：

①全服务餐厅（full-service restaurant），餐厅为顾客提供点餐和桌台服务，通常先用餐后付款，类似正餐；

②有限服务餐厅（limited-service restaurant），顾客在柜台点餐付款，餐厅不提供桌台服务，类似快餐。

再结合菜品的标准化程度，将美国餐饮分为以下类别：

分类		特点	代表品牌（美国）	代表品牌（中国）
有限服务餐厅	快餐	菜品高度标准化	麦当劳、肯德基、熊猫快餐	塔斯汀、吉祥馄饨
	休闲快餐	不提供餐桌服务，通过柜台点餐，通常主打健康属性，或提供一定的环境和氛围	Chipotle、Shake shack	喜家德
	披萨	专门卖披萨的店，这一大单品在美国有广阔受众	达美乐	必胜客、尊宝披萨
	饮品小吃	在美国以咖啡+简单烘焙为主；在中国以各类茶饮为主；另外，美国的小吃远不如中国丰富，通常在快餐店售卖，而中国则有众多独立的小店	星巴克、Tims咖啡	奈雪的茶、茶百道 绝味鸭脖、喜姐炸串
全服务餐厅	休闲正餐	提供餐桌服务，环境休闲，通常提供众多酒水饮料	达登饭店	太二酸菜鱼
	家庭餐厅	定价通常高于休闲正餐，菜品丰富，提供儿童餐	Cracker Barrel	西贝莜面村、眉州东坡
	高端餐厅	环境优雅，提供高档料理，通常固定服务费达到20%	茹斯葵经典牛排馆	新荣记、大董

在所有的美国餐饮上市公司中，以炸鸡汉堡类的快餐厅为主，其次是提供综合产品（炸鸡汉堡、牛排、披萨等）的休闲正餐餐厅。北美是全球快餐消费占比最高的国家。大多数美国人每周在快餐店就餐 1-3 次。美国疾病控制中心的一项调查显示，36.6% 的美国成年人每天都吃快餐。也就是说，约有 8500 万成年人每天都吃快餐！

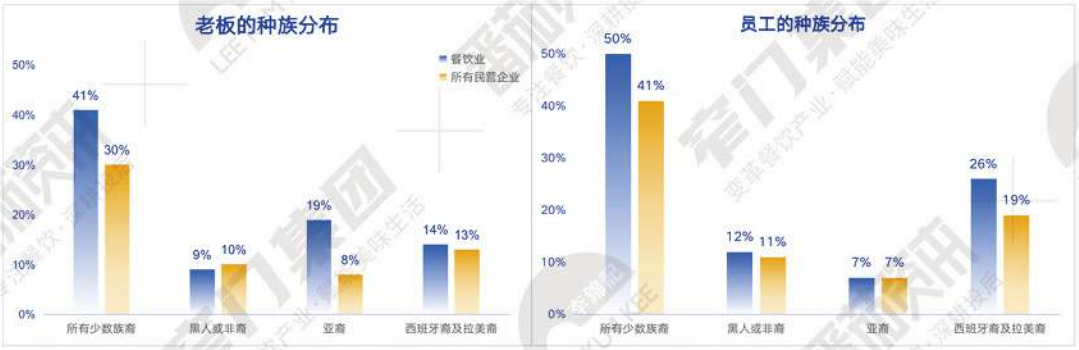
○ 美国的多种族餐饮

种族人口分布

美国是多种族国家，白人接近 6 成，少数族裔占 4 成，其中西班牙裔或拉美裔占 19%，黑人 12%，亚裔有 6%，其他不到 4%。

从业人员角度

少数族裔也更多地进入了餐饮业。



- 在美国所有民营企业中，有 30% 的老板来自少数族裔，而在餐饮业有 41% 的老板是少数族裔。
- 在美国所有民营企业中，有 41% 的员工来自少数族裔，而在餐饮业有 50% 的员工是少数族裔。而在厨师岗位上，少数族裔员工的占比高达 60%。
- 一个有趣的发现是，餐饮业的亚裔更多去当老板，而拉美裔则更多地作为员工，其中老墨是主力。

菜系角度

中国餐饮市场通常可以按照品类来分，如我们刚刚在第一部分讲述的那样。而美国的餐饮首先可以按照各个种族菜系去区分，另外也有个别单品得到美国人民的喜爱，比如在 Yelp 上，我们看到，主要是通过菜系分为“美式餐厅、墨西哥菜、中餐、泰餐、日料、韩餐、越南菜、

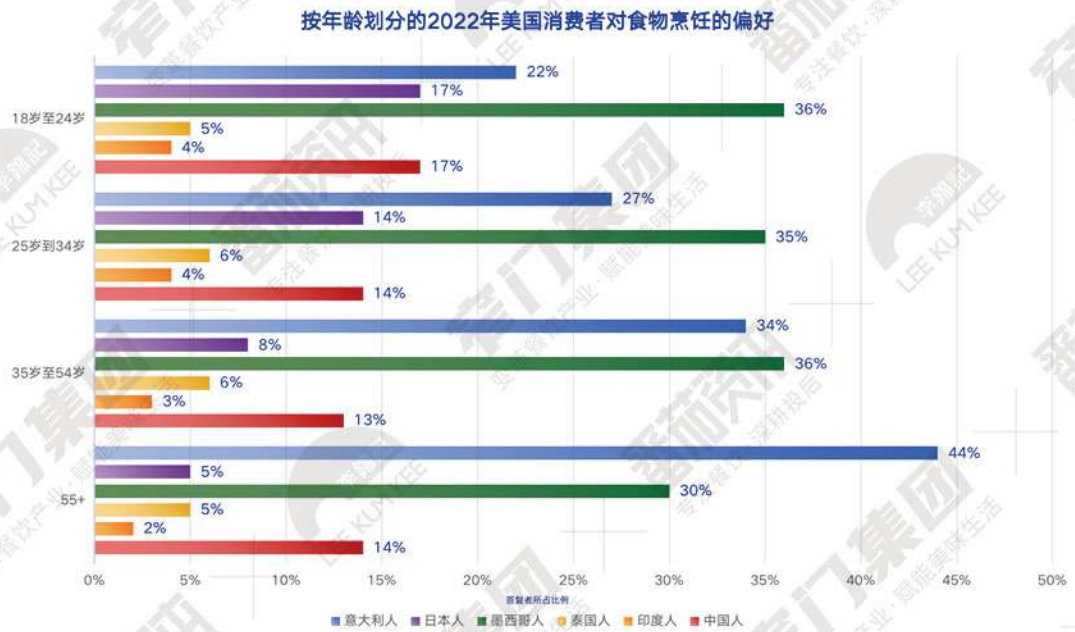
意餐”等；然后个别全球性单品也有标签，如披萨、汉堡、海鲜、牛排等。

我们基于 Yelp 对美国的餐饮品类也进行了划分，在报告中会呈现，供大家参考。

美国			
全部美食 948728			
西餐	299531	饮料冰品	34555
小吃快餐	186302	中餐	33728
更多美食	146041	东南亚菜	27646
美国菜	122090	日本料理	22757
面包甜点	113863	冰淇淋	21687
咖啡厅	82304	海鲜	21069
墨西哥菜	67834	意大利菜	19151
酒吧	63595	烤肉	16866
披萨	60924	亚洲菜	13976
甜点	36913	奶茶/果汁	11436
汉堡	35230	牛排	10562

随着全球化进程加快，越来越多其他国菜系进入美国并获得发展。在 2017 年，拉美菜系、亚洲菜系在美国的增速达到 3 倍于行业平均增速。其中，墨西哥菜是最受欢迎的外来菜系，而亚洲菜中，中餐和日料的受欢迎程度明显高于印度菜、泰餐。

从门店数角度，亚洲菜系大概占全美餐厅的 12%，在这 12% 中，中餐占 4 成，日料接近 3 成，泰餐 1 成，印度菜、越南菜、韩餐各占 6-7%。



○ 成本结构



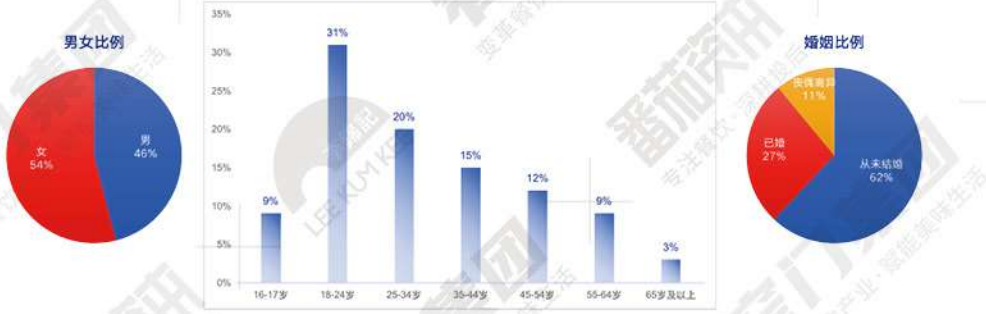
美国餐厅的门店成本结构和中国存在比较大的区别。食材成本通常可控制在 20% 左右，租金水平在 7-8%，但人力成本可达到 30%。平均净利润普遍在 10% 以上，我在访谈中了解到餐饮品牌的利润率均普遍高于这个数字，门店利润率超过 20% 也不罕见，利润比国内更厚。

○ 美国餐饮员工

员工成本是美国餐厅支出的大头，通过实地走访及多个报告交叉验证，门店层面的人工成本基本在 30% 左右，甚至达到 35%-40%，这比以服务著称的海底捞还要高。所以我们也简单分享一些美国餐饮劳动力的数据。

他们主要在 35 岁以下，占 6 成，女性比男性稍多，大多数是从未结婚的。

美国餐饮劳动力的人口数据



美国平均每个餐厅雇用 17 名员工，其中大部分是兼职，员工平均每周工作 25.5 小时，每小时平均收入 18.50 美元，在过去五年里增加了 33%。其中在全服务餐厅，2022 年服务员的时薪中位数为 27 美元 = 小费中位数 20 美元 + 雇主支付的每小时工资中位数 7 美元。小费比工资要高。

而到了现在，随着最低工资标准进一步提高，这组数据会更高。联邦最低工资标准已经来到了 7.25 美元 / 小时，还有大约 30 个州最低工资标准比联邦要求更高。

以加州为例，最低工资标准是 16 美元 / 小时。

- 如果存在加班情况更高：在一个工作日内工作超过 8 小时，或在一个工作周内工作超过 40 小时，应按正常工资的 1.5 倍支付工资。一天工作时间超过 12 小时，其工资不得少于正常工资的两倍。
- 如果是快餐员工，最低工资标准来到 20 美元 / 小时。

服务员每小时的工资			
餐饮细分市场	**下四分位数**	**中位数**	**上四分位数**
每小时小费			
全业务段	$15.00	$20.00	$30.00
家庭用餐	$15.00	$20.00	$25.00
休闲餐饮	$15.00	$20.00	$25.00
美食	$20.00	$29.50	$35.00
每小时雇主支付工资			
全业务段	$4.00	$7.00	$11.50
家庭用餐	$4.00	$7.00	$11.50
休闲餐饮	$4.13	$7.00	$10.50
美食	$3.89	$6.98	$13.00
每小时总收入			
全业务段	$19.00	$27.00	$41.50
家庭用餐	$19.00	$27.00	$36.50
休闲餐饮	$19.13	$27.00	$35.50
美食	$23.89	$36.48	$48.00

尽管工资比国内高了不少，但经常听到吐槽外国人并不好用。以做奶茶为例，如果加料加奶加茶的步骤太多，很可能就做不好，所以在设计产品时，要简化简化再简化；炒菜也是同理，所以我也很看好复调在海外的机会。有些创业者会把部分工作岗位放在中国以节省开支，比如数字化人才。当然，通过持续的培训也能够教会外国人。不同种族的人工作能力也差别很大，我们看到鼎泰丰的厨房里做手工包子的，在 Pick Up Stix 里炒菜的基本都是老墨。

尽管存在又贵又难用的问题，美国餐厅还持续面临“招不到人”的状态。当询问“什么是你在 2024 年面临的最大挑战”时，提及最多的是“招聘和留住员工”，达到了 27%。

而对于中餐企业，中国员工出不去也是一个大问题。

因为招不到员工，餐厅不得不选择减少营业时间，减少菜单 SKU，甚至在某些日子闭店，也有很多餐饮人开始寻求科技的帮助来替代人工。所以智能厨房设备、炒菜机器人在美国也有很大的市场需求。最后，美国的法律倾向于保护员工而非老板。在美国面临最多的诉讼就是劳务纠纷相关的。

○ 美国其他

此外，还有一些美国特有的要求。比如做特许经营需要进行 FDD 备案，需要公开餐厅真实的财务数据，一旦未备案或提供虚假数据备案，同时加盟商出现亏损，则会严格处罚品牌方，所以在美国很难割加盟商韭菜。

此外，各个州都有自主制定税法的权利；

法律要求有堂食餐厅里要设有残疾人专用通道和厕所，以体现对弱势群体的关注；

开店周期长，需要装修备案、食品卫生、等一系列手续，6 个月能把一家店开出来已经算非常顺利了，很多门店开出来都要 1-2 年，所以很多门店都会选择去接手餐厅店做改动；

在美国卖酒需要申请酒牌，有限服务餐厅很难申请到。

美国的商业地产和中国也不太一样，中国的餐厅通常开在社区或购物中心，美国开在 Plaza 里，全美有 17000 个 plaza，大部分都是单层，1 个 Plaza 只有几十个商铺，数量很有限且通常有同业排他。所以在美国找到合适的商铺并不容易。美国的 Plaza 会辐射多个社区，通常需要驱车前往，跟中国的街铺底商不太一样。

新加坡

大洲	国家	营收规模（亿美元）	餐饮门店数（万）	中餐门店数（万）	人口（万）	华商人口（万）	中餐占比	华商占比	每万人均餐厅保有量（个）
亚洲	中国	7,386	743.0		140,967				53
北美洲	美国	7,382	82.5	4.0	33,330	579	4.8%	1.7%	25
北美洲	加拿大	550	8.6	0.3	3,893	171	4.0%	4.4%	22
东亚	日本	1,558	85.9	3.7	12,510	74	4.4%	0.6%	69
东亚	韩国	804	35.0	0.8	5,163	88	2.2%	1.7%	68
东南亚	新加坡	96	5.0	0.2	590	417	5.8%	**74.0%**	84
东南亚	马来西亚	101	18.5	0.9	3,394	664	4.7%	**19.6%**	55
东南亚	印度尼西亚	299	29.5	0.4	27,550	1,000	1.4%	3.6%	11
东南亚	泰国	281	38.2	0.5	7,170	900	1.3%	**12.6%**	53
欧洲	英国	856	17.9	1.0	6,697	58	5.5%	0.9%	27
欧洲	法国	550	16.5	0.3	6,797	65	1.5%	1.0%	24
欧洲	德国	513	15.1	0.3	8,380	15	2.0%	0.2%	18
欧洲	意大利	908	25.3	0.2	5,894	30	0.9%	0.5%	43
欧洲	西班牙	949	20.3	0.3	4,778	19	1.3%	0.4%	42

在 2023 年，大多数出海的中餐品牌把新加坡当作首站，并以新加坡为跳板，辐射整个东南亚市场。新加坡的餐饮市场整体规模较小，2023 年全年的规模仅为 600 亿人民币，与中国餐饮市场的 5.2 万亿相比，仅占 1%，拥有超过 10 家门店的品牌已算是较大的连锁企业，例如新加坡知名的珍宝海鲜也仅有 7 家分店。新加坡餐饮门店数约 5 万家（含食格的铺位），中餐约 2400 家。新加坡有 590 万人，其中华裔占 74%。

口味方面，东南亚普遍喜欢酸、甜、辣，非常融合。中餐、日料、马来菜、法餐、意餐、美国菜都应有尽有，融合性料理层出不穷。

○ 人工

新加坡餐饮的人工成本占比高达 30% 甚至更高，并且招人更难。餐厅基础员工需要申请工作准证（WP），它对最低薪资没有要求，但限制配额。对于服务业，外国员工最多占整体员工的 35%，也就是每招 2 个新加坡人可以招一个外国人，但对于中国籍外国员工，每招 12 个新加坡员工才能招 1 名中国员工。而新加坡本地人大多数不愿意做服务业，毕竟整体失业率低、社会福利优越。

行业	准证类型	工作类型	适用国籍	外国籍劳动力占比	本地有效员工数量	可聘请外籍员工数量
服务业	WP	建筑、制造、船厂、加工或服务业工作人员	马来西亚、港澳台地区、南韩	35%	2	1
			中国	8%	12	1
			缅甸、印度、泰国、菲律宾、孟加拉、斯里兰卡	8%	12	1
	SP	外籍专业人士	任意国籍通用	10%	9	1
	EP	从事管理或专业 工作	任意国籍通用	无限制	无限制,不占用公司外籍员工配额	

新加坡人力部在 2023 年 7 月发布了上一年的工资水平，其中餐饮行业的月薪中位数是，主厨 3700 新币 / 月，店长 3100 新币 / 月，普通厨师 2151 新币 / 月，后厨助理 1850 新币 / 月，洗碗工 1600 新币 / 月，服务员 1850 新币 / 月。而到了 2024 年，在新加坡招一个服务员甚至要开到 3200 新币 / 月。

而每周工作时间，新加坡平均每周的员工工作时长在 43-44 小时。

○ 商业地产

新加坡的商场密度远超于中国，商场人流量大，是大餐饮的首选。有接近 200 家商场，主要

掌握在 4 家商业地产集团手中。商场通常会做排他，对入驻商家进行保护，但商场的租金也非常昂贵，租金占比能达到 20%。

新加坡 VS 中国一线城市

城市	面积（平方公里）	人口（万）	总GDP(亿美元)	人均GDP(亿美元)	商场数量
新加坡	734	591	4943	8.4万	~190
北京	16411	2185	6045	2.8万	~800
上海	6341	2487	6520	2.6万	~433
广州	7434	1882	4195	2.2万	~320

WEMEDIA CONSULTING

*2023年数据

除了商场，新加坡也有一类特有的选址，称作食格（或食阁），看上去类似中国的美食广场或者学生食堂，有很多个档口和铺位。在聊食阁之前，我们先简单聊一聊新加坡的住房结构，政府组屋占 8 成，私人住宅 2 成。组屋类似中国的公租房，由政府主导建设和定价，只面向新加坡公民或永久居民；而外国人只能选择价格昂贵的私人住宅。一小片组屋就构成了一个社区。

食阁有 3 种形式：小贩中心（Hawker Centre）、咖啡店（Kopitiam）、美食广场（Food Court，因为有空调，又称为“冷气食阁”）。对于中国企业，只能选择后 2 者，经营这样的铺位，租金占比甚至能来到 30%。

> 小贩中心属于历史产物，由菜市场演变而来。小贩中心由政府主导建设和定价，享受政府补贴，辐射多个社区，只租给新加坡个人（不租给公司），租金在 1500-3000 新币 / 月，甚至租金 10 年不涨，相应的这里的食物也非常便宜。而且早点、正餐、中西风味一应俱全。
>
> 咖啡店就是更小的小贩中心，离组屋更近，只能租给公司，租金是小贩中心的三五倍。食物种类也很丰富。
>
> 美食广场是开在商场里，只能租给公司，租金更贵，比咖啡店的铺位贵二三倍，来到 5000-10000 新币 / 月。

2023 年中餐品牌扎堆来到新加坡，租金水平水涨船高。我们听说一些人流量火爆的咖啡店铺位月租已经超过 10000 新币。

由于租金不同，3 类食阁的食物价格也有些差距。我们找到了一组 2022 年的数据，对比 3 类食格的价格，发现咖啡店比小贩中心贵 7%，美食广场比小贩中心贵 24%。而当地专家跟我们反映 2024 年的情况，咖啡店的价格基本比小贩中心贵 50%，美食广场要翻倍。

食物 Food Items		在3类食格的平均定价			价格对比		
		小贩中心 Hawker Centre	咖啡店 Kopitiam	美食广场 Food Court	咖啡店vs小贩中心	美食广场vs咖啡店	美食广场vs小贩中心
Kopi O	咖啡（加糖）	0.99	1.13	1.26	14%	12%	27%
Kopi	咖啡（加炼乳）	1.10	1.25	1.40	14%	12%	27%
Iced Milo	冰美禄	1.66	1.86	2.13	12%	15%	28%
Iced Lime Juice	冰酸酐汁	1.54	1.71	1.96	11%	15%	27%
Canned Drink with Ice	带冰的罐装饮料	1.42	1.61	1.64	13%	2%	15%
Chicken Rice	鸡饭	3.72	3.68	4.64	-1%	26%	25%
Economic Rice	杂菜饭	3.36	3.32	4.17	-1%	26%	24%
Wanton Noodles	云吞面	3.72	3.85	4.90	3%	27%	32%
Fishball Noodles	鱼圆面	3.46	3.71	4.51	7%	22%	30%
Sliced Fish Soup with Rice	鱼片汤米饭	5.32	5.48	6.14	3%	12%	15%
Nasi Lemak	椰浆饭	3.29	3.50	4.49	6%	28%	36%
Chicken Briyani	印度鸡肉饭	5.94	6.52	7.29	10%	12%	23%
Mee Rebus	爪哇面/马来卤面	3.41	3.61	4.02	6%	11%	18%
Prata (1 Plain and 1 Egg)	印度煎饼	2.88	2.97	3.16	3%	6%	10%
Chicken Chop	鸡排	6.90	7.65	8.03	11%	5%	16%
整体平均		/			7%	15%	24%

对比过去 5 年，新加坡食物的价格在持续增长，其中 2022 年同比上升 6%，2023 年同比上升 7%。

代表食物			各年份平均价格				
			2019	2020	2021	2022	2023
面条	Char Kway Teow	炒粿条	3.80	3.88	3.91	4.18	4.52
	Fishball Noodles	鱼圆面	3.46	3.50	3.56	3.77	4.13
	Mee Rebus	爪哇面/马来卤面	3.26	3.30	3.32	3.55	3.79
	Mee Siam	炒米粉	3.13	3.17	3.20	3.43	3.65
	Sliced Fish Bee Hoon	鱼片细米粉	4.45	4.56	4.61	4.97	5.35
	Wanton Noodles	云吞面	3.42	3.51	3.55	3.85	4.12
米饭	Chicken Rice	鸡饭	3.40	3.47	3.54	3.86	4.15
	Chicken Nasi Briyani	鸡肉黄姜饭	5.58	5.65	5.79	6.22	6.52
	Char Siew Rice	叉烧饭	3.31	3.39	3.44	3.73	4.04
	Duck Rice	鸭饭	3.90	3.96	4.03	4.30	4.55
	Economic Rice	杂菜饭	3.34	3.37	3.40	3.58	3.82
	Saba Fish Set with Rice	青花鱼饭	5.99	6.03	6.09	6.22	6.52
饮品	Coffee/Tea without Milk	不含奶的咖啡/茶	1.06	1.07	1.08	1.14	1.22
	Coffee/Tea with Milk	含奶的咖啡/茶	1.17	1.17	1.19	1.26	1.34
	Canned Drinks	罐装饮料	1.52	1.53	1.54	1.59	1.71
	Milo with Milk	美禄加奶	1.34	1.35	1.37	1.43	1.53

○ 其他

在供应链方面，美国的综合性第三方供应链非常成熟，农业基础好，因此美国的食材成本普遍能控制在 20%。而新加坡的食品以进口为主，受市场及政策波动的影响很大，猪肉和鸡肉相对稳定。也不太能找到“源头供应商”，合作的多是食配商，食材成本占比和中国差不多，在 30%-35% 左右。

新加坡政府对餐饮业严监管、重惩罚，涵盖了餐饮企业的准入条件、合规性和食品安全管理等，比如食品执照、营业执照、酒牌、消费安全证等。严格监管也和美国也非常相似。

当然，新加坡也有一个明显优势，就是税低。新加坡企业所得税均为 17%，中国企业所得税最高可达 25%。新加坡的个人所得税最高为 24%，没有投资的资本利得税和遗产税；是全球税率最低的国家之一，也吸引了全球富豪移民。

日本

大洲	国家	营收规模（亿美元）	餐饮门店数（万）	中餐门店数（万）	人口（万）	华裔人口（万）	中餐占比	华裔占比	每万人均餐厅保有量（个）
亚洲	中国	7,386	743.0		140,967				53
北美洲	美国	7,382	82.5	4.0	33,330	579	4.8%	1.7%	25
北美洲	加拿大	550	8.6	0.3	3,893	171	4.0%	4.4%	22
东亚	日本	1,558	85.9	3.7	12,510	74	4.4%	0.6%	69
东亚	韩国	804	35.0	0.8	5,163	88	2.2%	1.7%	68
东南亚	新加坡	96	5.0	0.2	590	417	5.8%	**74.0%**	84
东南亚	马来西亚	101	18.5	0.9	3,394	664	4.7%	**19.6%**	55
东南亚	印度尼西亚	299	29.5	0.4	27,550	1,000	1.4%	3.6%	11
东南亚	泰国	281	38.2	0.5	7,170	900	1.3%	**12.6%**	53
欧洲	英国	856	17.9	1.0	6,697	58	5.5%	0.9%	27
欧洲	法国	550	16.5	0.3	6,797	65	1.5%	1.0%	24
欧洲	德国	513	15.1	0.3	8,380	15	2.0%	0.2%	18
欧洲	意大利	908	25.3	0.2	5,894	30	0.9%	0.5%	43
欧洲	西班牙	949	20.3	0.3	4,778	19	1.3%	0.4%	42

日本是世界上第三大餐饮市场，市场规模是中国的 1/5，约 1 万 2 千亿人民币。日本餐饮门店总数约 86 万家，其中中餐 3.7 万家，日本人口 1.25 亿，华裔仅 74 万。

○ 日本餐饮发展史

美国需求旺盛，内需推动；而日本相反，作为全球第三大经济体，日本的实际家庭支出一直在萎缩，除掉物价变化，在过去二十几年几乎没有变化，因此消费基本不再扩张。

日本餐饮行业通常根据烹饪和食用场景分为内食、中食和外食。内食就是在家做饭；外食就是堂食；中食是日本很独特的一种消费行为，我们知道日本的便利店非常发达，在便利店买些熟食和预制菜在公司吃，就是典型的中食，也就是在外购买，并在家庭、办公室等除餐厅以外的地方食用。

1960 年前，内食是绝对主流。1970 年以来，外食开始发展，1970 年日本首家肯德基在大阪世博馆开张，首家家庭餐厅云雀出现，此后越来越多的快餐和家庭餐厅不断拓店，1973 年吉野家开始连锁化经营，1978 年 CoCo 壹番屋诞生，1982 年食其家诞生，日本餐饮业的高速成长一直持续到 80 年代后期。

1991 年日本经济泡沫破灭，日本经济陷入长达 10 年的停滞期。反映在餐饮端，性价比消费成为主流，小而美的专门店、聚焦品类的单品餐厅成为主流，以此放大供应链规模效应。1996 年牛角烤肉店诞生，1999 年 katsu and katsu 开设第一家炸猪排店专门店，2000 年丸龟制面诞生，主打单品类的餐饮新品牌层出不穷。

1997 年，日本外食产业市场规模达到历史峰值 29.1 万亿日元后，市场规模逐渐萎缩，自 2001 年起往后十年，因为通货紧缩，疯牛病问题，消费者外出就餐减少，外食需求逐渐被中食替代。

在这个讲究性价比的时代，餐饮品牌开始打价格战，低价品牌抢占市场，2000 年到 2010 年，萨莉亚从 200 家店增长至 900 家店。在 2011 年，日本餐饮市场降至 22.8 万亿日元，进入安倍经济时代后，又开始缓慢增长。

近几年，日本外食行业保持在低个位数增速，呈现出倒闭率低（平均倒闭率为 10%），单品化，小而精，品牌集团化的特点。这个时期发生了很多兼并收购。

○ 日本餐饮分类

日本也是有自身饮食文化的国家，包括刺身寿司、鳗鱼饭、牛丼 (dōng) 饭、咖喱饭、天妇罗、炸猪排、烧鸟、日式拉面 / 炒面、锅物、关东煮等。

至于在日本的中餐，我们在 Tabelog 上发现主要分为 8 类：中华料理、四川料理、台湾料理、茶点心、饺子、小笼包、中华粥、肉食。还是比较传统的中华料理，而在近 10 年大火的火锅、奶茶、酸菜鱼、连锁面店和米饭快餐目前在日本发展得并不快，我推测也是面临到口味本地化的挑战。

欧洲

大洲	国家	营收规模（亿美元）	餐饮门店数（万）	中餐门店数（万）	人口（万）	华裔人口（万）	中餐占比	华裔占比	每万人均餐厅保有量（个）
亚洲	中国	7,386	743.0		140,967				53
北美洲	美国	7,382	82.5	4.0	33,330	579	4.8%	1.7%	25
北美洲	加拿大	550	8.6	0.3	3,893	171	4.0%	4.4%	22
东亚	日本	1,558	85.9	3.7	12,510	74	4.4%	0.6%	69
东亚	韩国	804	35.0	0.8	5,163	88	2.2%	1.7%	68
东南亚	新加坡	96	5.0	0.2	590	417	5.8%	**74.0%**	84
东南亚	马来西亚	101	18.5	0.9	3,394	664	4.7%	**19.6%**	55
东南亚	印度尼西亚	299	29.5	0.4	27,550	1,000	1.4%	3.6%	11
东南亚	泰国	281	38.2	0.5	7,170	900	1.3%	**12.6%**	53
欧洲	英国	856	17.9	1.0	6,697	58	5.5%	0.9%	27
欧洲	法国	550	16.5	0.3	6,797	65	1.5%	1.0%	24
欧洲	德国	513	15.1	0.3	8,380	15	2.0%	0.2%	18
欧洲	意大利	908	25.3	0.2	5,894	30	0.9%	0.5%	43
欧洲	西班牙	949	20.3	0.3	4,778	19	1.3%	0.4%	42

欧洲餐饮市场面临和东南亚一样的问题，即餐饮市场非常分散，各国的餐饮市场类别差异很大。哪怕你没有去过欧洲，也一定听过英国德国是美食荒漠、而隔得不远的法国意大利则是美食王国。

英国的餐饮市场达到 856 亿美元，约中国的 1/9，餐厅门店数 18 万，中餐门店数 1 万，人口 6697 万，华裔 58 万。英国的中餐厅占比相对较高，欧洲其他主要国家的中餐门店数占比和华裔人口数占比都比较少。

欧洲的中餐水平整体更加落后。西贝贾总感慨，“去了欧洲的中餐，还是我们中国 20 年前，甚至 30 年前的水平，没有进步。30 年去怎么样，现在去还是那个样子，尤其是唐人街的中餐。”

团队走访也印证了这个观点。英国现存中餐厅绝大多数是没有品牌的夫妻老店，每家店仅有 2-3 个中国厨师，找几个中国留学生当服务员，餐厅里放着 20 年前的怀旧老歌。“炒菜 + 火锅 / 香锅 / 烤鱼”是最主流的菜系，一家中餐厅有近百种 SKU 是常态。

这些中餐厅主要面向华人顾客，支持微信支付宝结账，很努力地经营小红书和微信群，也能看到二三成的外国面孔。而在英国能超过 3 家门店的本土连锁中餐品牌，一只手能数的过来。

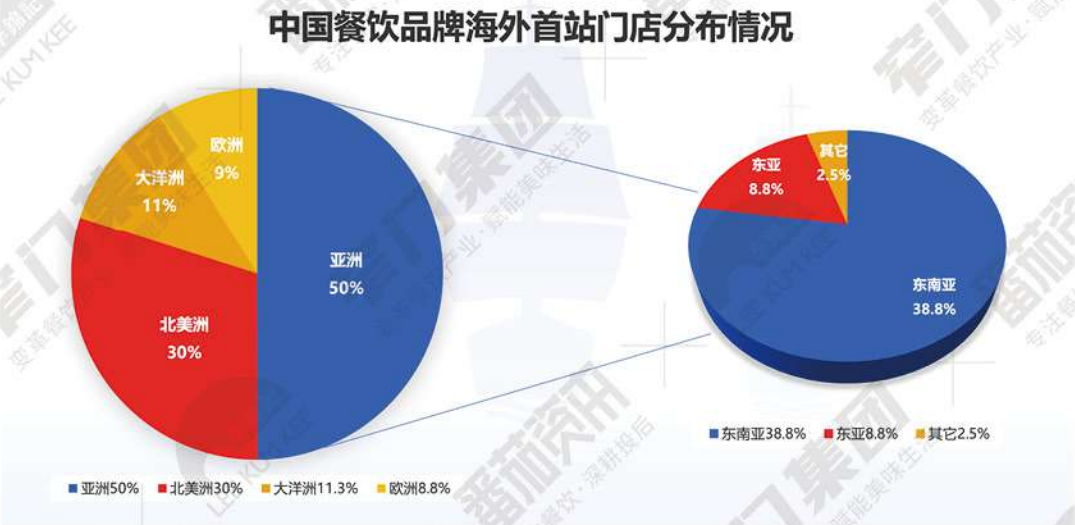
欧洲和北美的每万人均餐厅保有量比较接近，竞争都比中国更低，也使得欧洲的餐饮存活率比较高。英国高街（比较接近中国的商业步行街）的餐厅门店首年存活率在 90% 左右，美国在 70%，而中国在 2023 年 1- 4 月新开的门店只有 53% 能活过 1 年。

六

中餐全球化 - 第二次大出海

1. 哪些国家适合出海

2023 年，中国餐饮人疯狂探索出海。我们发现大多数人把目光聚焦在东南亚，其次是北美。我们通过多方数据，去看哪些国家更值得去。



从餐厅密度（每万人均餐厅保有量），比中国更卷的是日韩新，马泰和中国的密度接近，东南亚最值得去的是印尼。

从密度来说，最值得去的是美加英法德。其中，美国作为和中国旗鼓相当的餐饮市场，无疑是出海的首选。

除此之外，考虑华裔占比，我们觉得新加坡和马来西亚也值得去。新加坡的华裔占比 74% 而中餐占比才 5.8%，马来的华裔占比近 20% 而中餐占比 4.7%，泰国华裔占比 12.6% 而中餐占比才 1.3%，中餐在当地不需要做出什么改变，就能收获一批市场。

2. 中餐哪些品类适合出海

并非所有的品类都适合出海。我认为适合出海的品类主要包括：茶饮、水饺等带馅面食、麻辣烫、炒饭炒面拌面拉面、甜品、新烘焙、烤肉以及火锅。

以美国市场为例，我跟大家拆解一下这些品类的机会。

1. 茶饮作为可乐的升级，深受美国人喜爱，尤其因为他们喜冰嗜甜，符合他们的口味习惯。茶饮品类在本次纽约全球特许加盟展上占据了最多的参展席位，显示出其在美国市场的受欢迎程度。

2. 水饺等带馅面食，特别是现包的饺子，符合美国人的饮食习惯。受到鼎泰丰等品牌的市场教育，美国人对中餐主食的认知逐渐加深，使得饺子、馄饨、小笼包等带馅面食在美国市场有一定的接受度。

3. “蒙古烤”是一个在美国存在认知的品类。顾客先自选各类肉菜酱汁，称重后在铁板上炒熟。因此，麻辣烫

这种自选食材，称重付费的模式在美国很受欢迎，不需要教育市场。麻辣烫被誉为“中国沙拉”。

4. 火锅作为中餐中最具标准化的品类之一，受益于海底捞、小肥羊等国际品牌的市场教育，易于连锁化，在美国市场也展现出强劲的发展势头。

5. 烤肉在美国受到韩国烤肉的影响，与牛排等形式相似，但加入了中国元素，使其更具吸引力。

6. 新烘焙产品结合了中式元素和美国消费习惯，提供了独特的烘焙体验，符合美国市场的消费趋势。

7. 甜品作为美国人喜爱的食品之一，披上中国元素后在美国市场卷土重来，满足了消费者对新颖、美味甜品的追求。

8. 而炒饭炒面拌面拉面等同样受到欢迎，炒面、拌面与不带汤的意大利面相近；兰州拉面，等同于日本拉面，在美国接受度高，并且由于是清真餐的属性，拥有一定的特定消费人群；至于炒饭则由于标准化程度高，并且能够采用成熟的智能化操作设备，降低人力成本，能够拥有很高的净利润空间。

9. 现炒快餐，虽然以熊猫快餐为基础的产品已经在美国市场获得验证，在美国大量的中餐都是现炒快餐，都是以降价来获得市场发展，基本上就是模仿的降价市场发展，但由于长久的认知，让现炒快餐在附加值和产品创新上受到一定局限。



3. 中餐出海模式

我把中餐出海分为 4 类：

	中国中餐	当地中餐
中国客人	眉州东坡、局气、刘一手、太二、鱼你在一起、喜茶等	山城辣妹子、南翔小笼包、洞庭春、三喵制茶
当地客人	鼎泰丰、快乐小羊（小肥羊）	熊猫快餐、PF chang、Pick Up Stix

① 中国中餐，中国客人

这是第一类餐饮出海。我们到海外开了一个连锁店，可能是直营或者合作店，也可能是加盟店，但依然做的是中国人或者当地华人的生意为主，这种是最为常见的“餐饮出海”方式。

例如眉州东坡、局气、小龙坎、太二、鱼你在一起、喜茶等品牌目前都属于这一类。在这些店里，外国面孔寥寥无几。

② 当地中餐，中国客人

这是第二类餐饮出海。一般由一些已经或计划移民海外的华人、留学生在当地创立，依然是中餐口味和中餐产品，服务旅居海外的中国人或者当地华人的生意为主，有可能学习和借鉴国内的一些得到验证的好模式、品类与品牌创新等。

比如在美国纽约法拉盛及其他唐人街创立的一系列品牌：南翔小笼包、川谱，洛杉矶的山城辣妹子、洞庭春、三喵制茶等。

③ 当地中餐，当地客人

这是第三类餐饮出海。这些品牌往往由几十年前从中国台湾、中国大陆去的老华人创立，经历了几十年的进化改良后逐渐融入了当地社会，赢得了当地用户的喜爱，也有一些 ABC，他们从父辈接过餐厅的生意后，由于他们融入了美国文化，更懂当地用户，也有更大的连锁化理想，经过一系列改变后，被当地用户所接受。

例如美国的熊猫快餐，在美国已经有 2000 多家快餐门店，超过 50 亿美金的营收；P·F chang，在美国有 200 多家，全球有超过 300 家门店、pick up stix 高峰时也有 70 多家门店。

当然，也有一些由外国人创立的中餐品牌，例如日本的王将饺子，在日本有 300 多家店。

④ 中国中餐，当地客人

这是第四类餐饮出海。在中国做得成功的中餐连锁品牌，输出中国品牌、中国能力、中国文化元素，结合当地消费者口味、习惯、体验视角和产品形态，做成当地人喜爱的品牌，这是真正意义上的“中餐出海”，中餐出海一定要实现就是本地化！

只有实现了本地化用户，才是最终的全球化，实现“全球化品牌，全球化用户”的理想。

可惜真正做到这一点的品牌在中国大陆还没有看到，唯独只有中国台湾的品牌鼎泰丰，实现

了中国中餐当地客人。

4. 怎样走好本地化这条路?

海外中餐还大部分处于非常落后的状态：没有品牌意识、后厨脏乱差、产品无创新、门店模型打造能力和意识弱、大部分处于无管理或低管理状态、数字化程度低、合规意识差……

而中餐难以融入当地市场，除了这些方面，还存在文化差异、口味差异、过于依赖厨师、招聘困难、加盟过于松散随意、位置供给有限等等。我总结成一句话，就是本地化不足，没有充分地学习本土品牌的发展之道。

接下来我跟大家分享该怎么做本地化。



① 用户本地化

这才是出海的主要目标，才是真正的全球化生意。做海外华人生意终归是个小生意。如果出海做华人用户，还不如在国内多开几家好店，还不需要去研究各国的法律法规、供应链、运营管控、劳工关系及其他一大堆问题和麻烦。如果肯德基和麦当劳在全世界只做美国人的生意，他们还能开出几万家门店吗?

② 口味本地化

要想用户本地化，首先就是要口味和用餐习惯的本地化，也就是中餐西化。在产品研发时要尽可能使用当地食材，寻找当地的厨师一起加入研发，邀请当地消费者来品鉴评价，而非带

着“教育”海外消费者的心态去做。教育市场的人终归会被市场所教育。

以美国为例，当地人喜甜、酸甜、咸甜，任何时候都需要冰水、冰汽水；常吃牛肉、鸡肉、鱼肉，而少吃猪肉、羊肉，不吃动物的头、脚、内脏。要理解外国人的胃，就要去他们常去的店反复吃，从吃吐到吃习惯，到吃喜欢。

“熊猫快餐”全球超过 2000 家门店，但是他的口味和中国人吃的中餐完全不是一个味道，但美国人会觉得那就是正宗的中餐。

③ 品牌设计本地化

品牌设计包含名字、品类表达、门店空间、品牌表达，都要符合当地习惯和语境，很多品牌出海连一个基本的英文名都没有，还在用中文语境的拼音，试问老外都看不懂，你让他如何进店？如何记住你？在空间感、私密性的标准上也是有差异的，尽可能要寻找懂当地消费者的设计师合作。

④ 供应链全球化

很多连锁品牌讲求“全球生意，中国供应链”，这一点是要区分来看待的，有些中国供应链更有优势，有些当地供应链更有优势，有些需要全球寻找供应链。

例如美国，美国的农产品在全世界都是有优势的，品质高、价格低。再加上食材进口本来就会存在巨大的成本，以及有些食材和调味品是无法实现进口，很多品牌采用“灰清”方式（“灰清”一般指“灰色清关”，是出口商为了避开复杂的通关手续，将各项与通关有关的事宜交由专门的清关公司处理的一种通关方式），一旦被发现，不仅仅面临大额处罚，对于大品牌来说还可能面临商业信誉受损的问题。

因此，在这些产品上就要尽可能寻找到本土替代，不能执着于一定要用中国食材、中国标准，要重新为当地设计适合当地供应链的标准。

另外，各类餐饮智能制造设备和包装耗材，中国有更完备的工业生产产业链，效率更高、服务更好、价格更低、品质也很可靠，这些是更需要中国供应链的。不过餐饮设备出口到美国，需要经过一系列严格的认证。

所以，中餐出海，应该是全球化的供应链考虑。

⑤ 人才结构本地化

很多品牌去到海外发展，还是全部使用中国人或者华人，这也是存在巨大问题的，要理解本地用户，要和本地上下游及其他商业伙伴展开本地合作，要管理好本地及其他族裔的员工，就要大胆启用本土化人才。

例如在美国，高管可以尽可能找犹太裔美国人，他们不仅仅同样拥有在各类商业谈判上的优势和可被信赖度，相比其他族裔美国人来说，工作上会和中国人一样勤奋努力，而不是经常一放假就联系不到人、效率低，会比中国人更能省钱、更懂理财，一旦合作达到默契，是能终身合作的伙伴。

基层更适合找墨西哥人，在美国受邻国关系的影响，墨西哥人相对好招聘到，他们力气大，干得了体力活，薪酬成本相对也可控，相对稳定，通常在一个餐厅一干就可以干一辈子。当然，对于培养他们，可能需要花费更多的耐心，需要有清晰的操作流程和标准，相对过于复杂的事情，他们很难承担。

很多出海品牌希望从国内委派人到美国工作，一方面工作签证存在不确定性，且有严格的数量限制。在美国可以招聘到的中国人也更多是兼职的学生，存在着很大的不稳定性，需要不断找人。

在海外发达国家，人工成本都非常高，就算你能给得起工资，也很难顺利招聘到人才，很多一些当地人不愿意加入到餐饮行业工作，尤其是后厨的生产环节，要尽量考虑简单化、标准化，维持高品质的同时要尽可能考虑使用智能制造设备来代替人工的复杂操作，避免依赖厨师。

当然，有一些人才还是在中国会更优，例如数字化人才，中国数字化人才更多、更努力，且薪酬成本更低，完全可以在中国招募团队进行远程线上办公管理的。

⑥ 创业者本地化

全球化是大战略，海外尤其是美国是巨大的市场，要想在海外立足并打赢全球化的战役，要意识到这是一次重新从 0 开始的创业，必须是创始人亲自当作重新创业或者派有极强创业精神且完全有能力、有权力和有决策力的“创业者”去，才有可能打开市场！

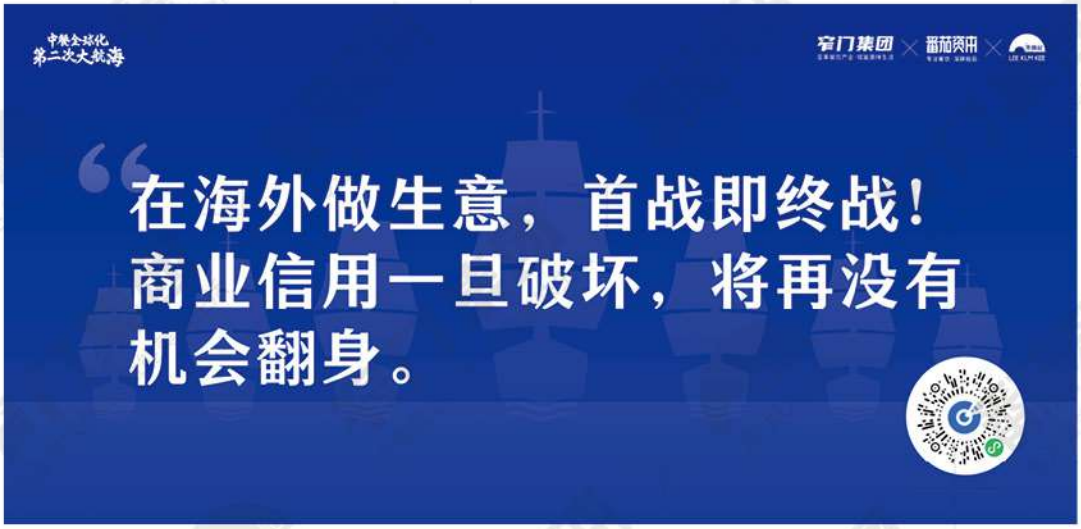
⑦ 合法合规讲信用以及尊重当地宗教习俗

在一些法制健全的发达国家，一定一开始就在当地聘请当地专业的律师提供法律服务，聘请专业的业的会计师税务师协助报税等。

例如在美国，公司与个人之间、公司与公司之间都需要账目非常清晰，相互之间的收入归属清晰、成本的归属清晰、关联交易必须公允，不能因为这家公司和另一家公司都是你的，你就可以公司和公司之间、公司和个人之间账目混淆处理。

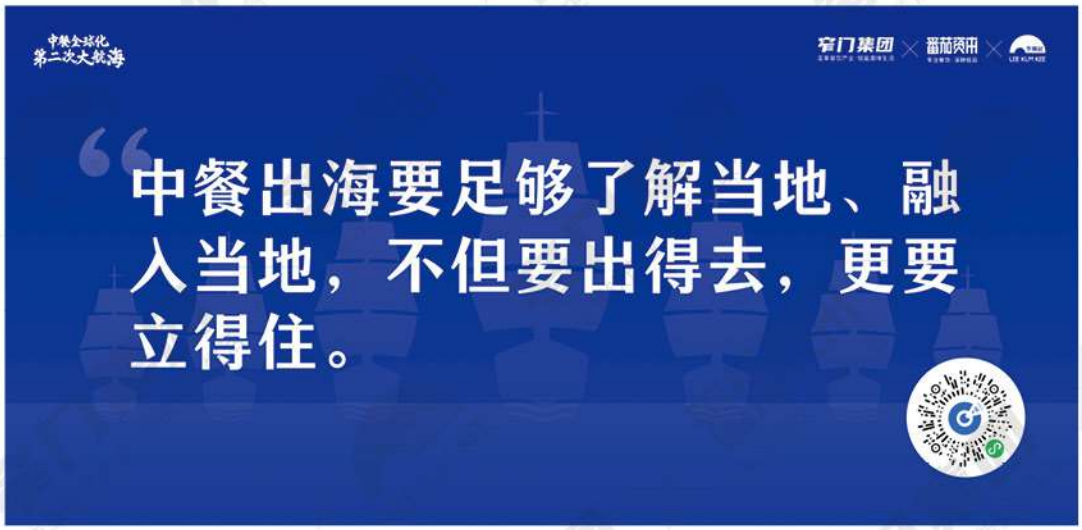
对于故意违法和偷税漏税的行为惩罚更是严厉的，一旦被查到，不仅仅面临巨额的处罚，有的行为甚至会被起诉入刑，相关记录也会计入商业信用，再去开展很多工作，将受到信用记

录的影响，遇到极大的障碍。



另外劳工问题也是发生最多诉讼的地方，无论是工作时间过长、给员工压力过大、员工因为职业问题带来健康影响、职业歧视、性骚扰、解雇员工……总之，你可能随时被员工告，且你需要自证清白，由于餐饮业员工相对较多，所以额外聘请专业的劳工律师并及时处理相关问题是非常必要的。

再者是宗教习俗，如穆斯林不吃猪肉和猪油，在烹饪食物时，如果对方告知了你他穆斯林的身份，你在做食物时没有注意，那可能将导致非常严重的后果；还有一些宗教信徒对头、脚、血等形状的食品也会特别忌讳，所以去到当地展业前一定要对当地的宗教信仰、习俗都有充分的了解和准备。



七

收尾

我们正处在新旧交替的转折期，我们需要更加谦卑务实，更加谨慎克制，更加坦诚开放。

什么是新质增长力？是天地人美、是上山下乡、是中餐出海。

天地人美，是人们对美好生活的渴望与向往，是全球餐饮的未来趋势；

上山下乡，是响应毛主席的号召，**“农村广阔的天地，那里大有作为。”**

中餐出海，是全人类对中国餐饮人的召唤，美食，是全球通用语言，是超越国籍和种族的文明交流载体。

英国剧作家萧伯纳有言：“任何一种爱，都不比对美食的热爱真切。”

让我们一起推动全球餐饮产业变革，赋能人类美味生活；一起完善和建立全球餐饮产业的知识体系，让全球涌现更多世界级华人餐饮品牌！

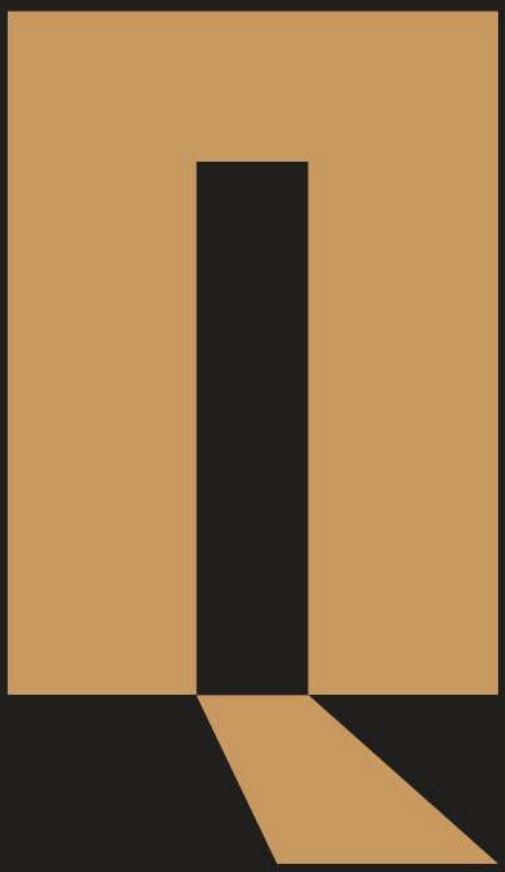
谢谢大家。

注：

本文中数据大部分来自于窄门餐眼。

为确保数据的科学全面，本文还参考了各品牌官方公开数据，以及：Euromonitor 欧睿、Yelp、Tabelog、新加坡食品局、新加坡人力部、新加坡数据部、美国国家餐饮协会 NRA、彭博、国信证券、USDA 美国农业部、Sysco、Statista、PEW Research Center、美国人口普查局、美国国家餐饮协会 NRA、餐饮 O2O、新加坡国立大学李光耀公共政策学院公共政策研究院、日本农林水产省、华创证券等。

特此鸣谢！



窄门集团

变革餐饮产业·赋能美味生活

窄门集团

变革餐饮产业·赋能美味生活



推动全球餐饮产业变革

赋能人类美味生活

完善和建立全球餐饮产业知识体系

窄门学社

入窄门，学餐饮创业真本领

入窄门，学餐饮创业真本领

窄门学社 **9 年时间，零到百，百到千，陪伴 2500+ 餐饮品牌实现连锁扩张。**

窄门深耕餐饮行业多年，投资孵化出数匹品类黑马，深入研究餐饮成长所需核心知识体系，聚焦企业做强做久。

30+ 餐饮导师亲授实战经验，解决创业难题

我们在餐饮行业独家邀请了国内上市餐企企业家、知名连锁创始人、国际知名商学院教授、餐饮咨询专家导师亲自授课，为优秀餐饮人提供稀缺的、系统且实战落地的“餐饮创业成长体系”课程内容。

200+ 期餐饮创业实战课程
国内头部连锁品牌学习选择我们



窄门学社
餐饮创业课程体系



窄门社群

入得窄门　即为兄弟

入得窄门,即为兄弟。

9 年以来，窄门学社汇集数千家餐饮品牌，我们倡导兄弟文化，**“入得窄门，即为兄弟”**，窄门兄弟间彼此帮助，资源共享。

窄门目前已经在全国范围内成立了北京、天津、辽宁、华东、华南、河南、湖北、四川等 8 个分舵、34 个兄弟群，**链接全国 4500+ 优秀餐饮同学**，同时，在海外也成立了美国分舵。

窄门社群是目前国内**高度活跃的餐饮学习社群**，在窄门，每个班级都是一个自组织，自组织聚餐、互访、游学，组织内每周都会有同学相互走访和优秀企业游学在发生。














番茄资本

专注餐饮 深耕投后

番茄资本致力于打造和美食相关的深度产业基金，涉及餐饮品牌、餐饮供应链、农业 &食 品科技等方向的投资，致力于用知识和资本推动全球餐饮产业 的变革。番茄资本已经打造出一 套完善的餐饮产业投资赋能生态，以企业外部合伙人的角色，助力被投企业在突破中不断走向新阶段。

番茄资本通过 9年 多的时间，打造出完善的餐饮投资生态。窄门餐眼、窄门学社、窄门供应链和窄门咨询成为番茄资本天然的项目获取源，帮助番茄资本第一时间挖掘水下优质项目的投资机会；同时，窄门生态可为被投企业提供一系列的投后服务，赋能被投企业实现有量到质的飞跃发展。



投资部分案例

巴奴毛肚火锅 · 费大厨辣椒炒肉 · COMMUNE · 吉祥 · 鱼你在一起 下饭酸菜鱼 · 熊大爷 · 麻爪爪 · 晴溪 · 墨茶点心局

哇米哟 · 霸蛮 湖南米粉 · 小狗的饭店 · 铺远红芳 · 塞尚 · 王家渡 · metomeat 米特加 · 即杏 GLEANERS · Xiaozao Tech · 堂上堂

零拾孵化

陪跑这个时代的颠覆者

零拾孵化的出现旨在通过窄门学社与番茄资本多年的教育与投资的经验、资源、知识与数据的累积，发现、陪伴、帮助一批有理想、有学习力与执行能力、有高品质经历、有被初步验证的商业模型的餐饮创业者，整合供应链资源、人才、资金，辅导品牌战略、运营体系、数据支持、组织知识等，帮助其实现 0–10 的基础跨越，最终有机会成为一个相对成熟的餐饮品牌，走向资本市场，推动他们成为一个新餐饮时代的卓越组织。

孵化品牌：熊大爷现包饺子、聚鑫朋酸菜肥肠、墨茉点心局、红星前进面包牛奶公司、晴溪庄园、桃娘下饭小火锅、田小狗的饭店、雀三喜、牛太叔、优餐厨、堂上堂、发发椰、歪嘴香、熊猫沫沫、喧闹、洪美丽・大块牛肉面等。**其中熊大爷现包饺子、墨茉点心局两个品牌分别获得上亿和数亿融资。**

孵化后获融资品牌

扫码咨询

窄门餐眼

餐饮数据　一网打尽

窄门餐眼，是一款垂直于餐饮行业的多功能数据库。

如果你正在找餐饮项目，需要做市场调研，品牌分析，这里有 3 万 + 优质餐饮品牌。

历史 2500 万 + 线下餐饮门店的真实数据，可一键查看门店城市分布，口碑评价，增长趋势，不同省市的人均消费水平，支持导出品牌横向对比报告。

在数据一目了然的同时，优选了一批具备一定规模、低关店率的可加盟品牌，为投资人提供加盟项目参考。

如果你正在寻找更优质的供应链，这里有 7900 多家源头优质企业，直接查看供应商公司介绍，过往合作品牌清单，一键电话沟通的同时，还能在商城直接下单采购！信息全公开，拒绝不透明！

你还能查看海量的餐饮新闻热点、投资事件、上市企业、行研报告、图表资料窄门餐眼，满足你多种需求。

快速解决4大餐饮需求

1 品牌&品类分析



2 品牌库&线上线下对接会



3 供应商库（含联系方式）



4 选址点位&城市分析



扫码体验

窄门供应链

海量供应链资源聚合平台

窄门供应链，海量供应链资源聚合平台。

收录了 3 大板块、39 个细分品类总计 7900+ 餐饮源头供应商。窄门供应链旨在打破行业壁垒、利用全产业链优势整合餐饮供应链相关品类资源、链接上下游，让餐饮企业更便捷、高效地找到源头供应商，彻底打开中国餐饮供应链的黑匣子，助力中国餐饮产业发展。

餐饮企业需求信息发布平台

帮助餐企实现高质、高效、资源高度聚合的招标闭环。具有线上全程公开透明、专人高效对接、无任何费用等优势。

线下品鉴沙龙

邀请源头供应链与连锁餐企齐聚一堂，精准聚焦品类，让供需双方“0距离”交流，高效完成品鉴、对接的采购全流程。共举办 27+场，参加活动企业：供应链企业 200+，餐饮品牌 2800+。

短视频矩阵

窄门供应链打造的抖音、快手、视频号等短视频矩阵，内容包含品类资源信息整合、走进源头工厂、走进食材原产地等，现全平台精准粉丝 100W+，曝光 1 亿 +。

样品商城

利用产业链优势，整合餐饮源头供应链资源、甄选餐饮全品类优质样品，打造一站式企业样品采购解决方案，为餐饮品牌实现货源、样品、采购的无缝对接。

服务的部分供应链企业





扫码咨询

窄门咨询

求 真 · 高 效 · 进 取

「窄门咨询」成立于 2019 年，是第一个专注于餐饮企业的解决方案专家平台，从企业痛点出发，围绕餐饮及食品定制化提供解决落地方案的专业化服务机构。

团队成员主要来自原世界级知名连锁餐饮企业系统营运、系统稽核、优化部门以及在民营企业有诸多成功案例的实战专家，可依据企业需求提供标准版服务和定向定制化升级服务。

目前主要包含供应链咨询、招商咨询、危机公关咨询、灵活用工咨询、财税咨询、内控咨询、股权咨询、食品安全咨询、餐饮法务、组织绩效、企业大学等咨询服务。

01 供应链咨询

02 招商咨询

03 财税咨询

04 内控咨询

05 危机公关咨询

06 股权咨询

07 人力咨询

08 法务咨询

服务品牌

扫码咨询

窄门优加盟

用数据严选餐饮好品牌

窄门优加盟是专注餐饮加盟的严选平台。

利用 2500W+ 真实餐饮数据的力量，分析多维度运营数据，帮助餐饮加盟商严选具备一定规模、低关店率的优质餐饮品牌。加盟政策清晰明了，大幅提高餐饮开店成功率。

品牌数据一键直达，详细了解品牌的门店城市分布，口碑评价，增长趋势，还为加盟商提供不同省市的人均消费水平等参考信息。

加盟商还可以在 3 万 + 餐饮品牌中横向对比品牌数据，支持对比报告导出，为加盟决策提供可靠依据。

五项必须的严选标准：

商标注册 必须完成	特许经营备案 必须完成	成立时间必须 高于 2 年	门店总数必须 超过 50 家	一年内加盟商存活率 必须高于 80%

坚定承诺——品牌存活率不达标马上下架。不收取加盟商与品牌方的任何加盟抽成。

目前上线品牌有茶百道、沪上阿姨鲜果茶、喜姐炸串、煲仔皇、柠季手打柠檬茶、吉祥馄饨、塔斯汀、甜啦啦等各品类优质餐饮品牌。

入驻品牌



扫码咨询

窄门餐晓

窄门餐晓是国内专注餐饮品招团队体系搭建、招商业绩提升、加盟模式打造及战略连锁体系规划的咨询公司，目前课程服务了数百家餐饮连锁客户，其中有正新鸡排、鱼你在一起、塔斯汀、张亮麻辣烫、甜啦啦、霸王茶姬近 20 家千店规模的知名连锁餐饮品牌，咨询服务品牌有鱼你在一起、楠火锅、曾三仙米线、茉酸奶、苏阁鲜果茶、先启半步颠、曼玲粥店、三米粥铺等知名连锁品牌。

目前有针对招商人员技能训练的课程有【窄门招商突围实战营】等，针对创始人和管理层的课程有【千店路径】等，咨询服务包含招商战略规划、招商年度咨询、招商体系搭建及人员技能体系训练、招商人员技能内训、招商话术定制等版块。

服务内容：

品牌整体调研与分析

从0-1全国招商战略网络布局

餐饮招商加盟模型打造

招商人才体系全链路建立

招商投放生态搭建与推广运营指导

日常招商工作介入与辅导

大事件顾问辅导与陪伴

服务品牌

鱼你在一起 下饭酸菜鱼

楠火锅

曾三仙米线

MORE YOGURT 茉酸奶

花小小