

连锁餐饮经营规划

连锁水饺品牌堂食外卖 0—1 上线方案

堂食 × 外卖协同经营 | 年内 30 家门店上线路径



标准化上线 · 运营管理 · 数据复盘

模型：以连锁水饺品牌现有门店为基础，推进堂食与外卖协同经营；本阶段目标为在年内完成 30 家门店外卖平台上线，形成可复制的标准化上线、运营与复盘机制。金额、费率及经营测算均为参考值，正式执行时须以所在城市、商圈、平台合同、门店结算账单及供应链真实数据校准。

一、连锁模型的核心逻辑

围绕连锁品牌现有门店，建立一套可复制、可考核、可持续的堂食外卖协同模型，并在多店并行推进中完成标准沉淀。

本阶段按照三个层级推进：

- 1. 单店模型成立：单店完成平台上线、菜单适配、包装验证、履约稳定及评分达标，具备持续经营基础。
- 2. 多店模型成立：不同商圈门店使用同一套菜单逻辑、平台运营规则、培训资料和复盘口径，仍能保持基本稳定。
- 3. 区域模型成立：总部具备统一选店、统一上线、统一运营、统一督导和统一数据分析能力，新增门店不依赖个别人员临时推动。

以标准化方法支撑 30 家门店按节奏上线、稳定爬坡并持续优化。

二、品牌与门店定位

1. 品牌定位

品牌定位为：现煮水饺+家常小菜的高频社区餐饮品牌。

品牌应聚焦三个方面：

- 堂食：现点现煮、上餐稳定、环境整洁。
- 外卖：送达后口感稳定、包装完整、份量清晰。
- 连锁：不同门店在口味、份量、出品和服务上保持一致性。

核心客群可分为三类：

- 工作日午餐客群：周边白领、办公和快节奏消费人群，关注效率、套餐完整度和稳定性。
- 家庭晚餐客群：社区居民、亲子和家庭型消费人群，关注口味、卫生和搭配丰富度。
- 外卖消费客群：3 公里范围内的个人工作餐与家庭简餐用户，关注实付价格、配送时效和复购体验。

2. 门店类型

店型	面积/餐位	渠道结构	作用
小型标准店	60—80㎡、24—32 席	堂食 60%—70%，外卖 30%—40%	作为本阶段主力上线模型
社区卫星店	35—55㎡、8—16 席	堂食/自提 45%，外卖 55%	适合后续补充配送密度
品牌形象店	100—140㎡、40—60 席	堂食 70%，外卖 30%	强化品牌展示，不作为当前主模型

年内 30 家门店上线阶段，优先围绕现有适配度较高的标准店和社区店推进，不同时测试过多店型，以降低执行复杂度。

三、数据校准与标准店经济模型

1. 公开数据校准

外卖模型以行业公开数据和头部连锁披露口径作为参考基础。

- 《2025 中国中式餐饮白皮书》显示，包子、饺子、馄饨品类客单价自 2022 年起增长趋缓，2024 年平均客单价约为 22.0 元。
- 红餐大数据 2024 年口径显示，饺子馄饨品类平均人均消费约 24.7 元；截至 2025 年 9 月，外卖交易额占品类整体市场规模约 32.1%。
- 袁记食品上市申请文件披露，2025 年前三季度总 GMV 约 47.89 亿元、总订单约 2.10 亿单，对应平均每单 GMV 约 22.79 元；外卖 GMV 约 21.363 亿元，占总 GMV 44.6%。
- 按袁记同期期初 3,953 家门店与期末 4,266 家门店做区间测算，外卖店均 GMV 约 1,830—1,980 元/日。若暂以 22.79 元作为近似口径，对应店均外卖单量约 80—87 单/日。

基于上述公开口径，经营判断如下：

- 60 单外卖/日：可作为成熟标准店的稳健基准。
- 80—90 单外卖/日：可作为优质门店的常规挑战区间。
- 110—130 单外卖/日：适合作为强商圈成熟门店目标。
- 160—200 单外卖/日：属于头部强店或高流量低客单模型，不宜作为批量上线预算底表。
- 22—25 元客单：更适合作为预算基础区间；更高客单应通过套餐结构和加购能力实现。

竞品补充：东北劲外卖模型分析

东北劲的外卖模型以“低价引流 + 常规转化”双结构运行为主，拼好饭承担流量获取，常规外卖承担月售沉淀、评价积累与客单修复。

- 引流商品价格带集中在 9.6—15.6 元，以大份量、高感知价值作为首次转化入口。
- 常规外卖商品价格带集中在 23—29.9 元，承担正常客单与利润修复功能。
- 商品组合以“超大份”“全家福”“双人套餐”“多口味组合”为主，突出份量感、组合感和性价比。
- 页面视觉高度统一，红底主视觉、产品大特写和固定品牌文案强化了搜索页识别度。

该竞对的核心优势不在单一低价，而在于将低价流量、常规月售、套餐转化和品牌识别组合成一套完整的线上获客模型。

对本项目的直接启示有三点：

- 低价商品可以用于获取新增流量，但不能替代常规外卖价格体系。
- 月售表现、用户实付、线上成交额和门店实收必须分开核算，避免高估单店盈利能力。
- 拼好饭、神枪手和常规外卖应分别制定商品结构、投放策略和利润模型，不能使用单一客单口径进行统一测算。

两种外卖模型

模型	日单目标	单均商品 GMV	核心要求	主要风险
均衡利润型	60—90 单	22—25 元	套餐结构、复购、小菜加购、贡献毛利稳定	单量增长节奏较慢
高性价比流量型	160—200 单	17—25 元	神券、爆款套餐、极简 SKU、高峰产能充足	补贴依赖、利润波动较大

若项目城市具备较强即时零售和高频工作餐场景，可先用以下分级作为外卖经营参照：

级别	外卖单/日	预估商品实付客单	月外卖 GMV	使用方式
新店预算底表	80 单	21 元	5.04 万元	作为保守预算口径
可复制门店	120 单	21 元	7.56 万元	作为复制与资源配置参考
强店对标	167 单	21 元	10.52 万元	对应月售约 5,000
头部挑战	200 单	22 元	13.20 万元	对应月售约 6,000

以上客单和单量均应在后续结合平台后台、购物车抽样、真实结算账单和门店履约能力持续修正。

2. 分层经营基准

门店阶段	全渠道交易/日	堂食/自提	外卖单/日	综合单均 GMV	月 GMV	定义
爬坡店	90—120	60—80	30—40	22—24 元	6—8.6 万元	上线初期，先验证基本模型
基准成熟店	160—180	105—120	50—65	23—25 元	11—13.5 万元	可稳定经营
优质店	200—240	125—150	75—90	24—27 元	14.4—19.4 万元	具备较强复制价值
头部店	260—320	150—190	110—130	24—28 元	18.7—26.9 万元	强商圈或强品牌门店

表中指标为经营区间，用于经营判断和资源配置，不构成对所有门店的统一业绩预设。具体目标仍应按门店商圈特征分层设定。

3. 外卖运营测算示意

假设：

- 外卖 60 单/日，用户实付 24 元/单。
- 外卖配送费按 3 元/单测算，活动承担按 6 元/单测算，平台技术服务费/佣金类扣费按 5 元/单测算。
- 月营业 30 天。

项目	月度金额	占营业额
外卖用户实付	4.32 万元	—
外卖配送费	-0.54 万元	4.5%
外卖活动承担	-1.08 万元	8.9%
外卖平台技术服务费/佣金类扣费	-0.90 万元	7.5%
食材成本	待门店落实	上线前补充
包材成本	待门店落实	上线前补充
门店人工	待门店落实	上线前补充
房租及物业	待门店落实	上线前补充
水电燃气	待门店落实	上线前补充
门店营销	待门店落实	上线前补充
折旧、维修及其他	待门店落实	上线前补充
门店经营利润	待门店落实	上线前补充

本表仅展示外卖运营端的基础测算。食材、包材、人工、房租、水电、营销、折旧及其他门店成本，在门店实际数据确认后补入完整测算表。

4. 盈亏平衡

- 外卖单均运营结余按广州常见口径测算为：24—3 元配送费—6 元活动承担—5 元平台技术服务费/佣金类扣费 = 10 元。
- 该口径为未扣食材、包材前的外卖单单运营结余。
- 外卖单单最终贡献、外卖经营利润率及门店盈亏平衡点，需在品牌食材成本、包材成本、人工、房租及门店实际承担项明确后再行核算。
- 现阶段该部分仅用于建立外卖运营侧的基础核算框架，不作为门店盈亏判断依据。

5. 财务红线

- 综合食材成本率：28%—32%。
- 人工成本率：基准店 24%—28%，优质店争取降至 20%—24%。
- 房租物业占比：尽量控制在成熟营业额的 10%—12%以内。
- 水电燃气：4%—6%。
- 门店经营利润率：存活线 8%—10%，复制目标 12%—16%。
- 新店回收周期：控制在 18—24 个月以内。
- 总部管理费用须单独核算，不得用门店四墙利润替代完整利润判断。

四、门店选址模型

1. 选址评分表

维度	权重	检查项
堂食需求	25%	午晚客流、社区人口、办公人口、家庭结构
外卖需求	20%	3 公里热力、同类销量、配送时效、骑手密度
物业条件	20%	餐饮证照条件、上下水、排烟、燃气/电力、消防
可见性与动线	15%	门头展示、入口、停车、外卖取餐动线
租金合理性	15%	租售比、递增条款、免租期、转让费
竞争与互补	5%	水饺、面食、快餐密度及周边聚客业态

低于 75 分的点位原则上不进入上线优先名单。对已开门店进行外卖适配筛选时，也应按同一逻辑评估，而不是默认所有门店都适合上线。

2. 选址底线

- 先确认餐饮经营、排烟、消防、招牌和平台上图条件，再推进装修与上线节奏。
- 外卖骑手取餐与堂食顾客动线尽量分开，避免高峰期前厅拥堵。
- 后厨需形成原料验收、储存、备料、煮制、打包、清洗的顺向动线。
- 对存量门店进行改造时，应优先评估打包区、取餐区和高峰锅位是否满足外卖需求。

五、菜单与产品体系

1. 菜单结构

连锁首发控制在 22—28 个 SKU：

模块	SKU 数	作用
核心水饺	6—8	猪肉白菜、韭菜猪肉、玉米猪肉、三鲜、牛肉、素馅等
季节水饺	1—2	制造新鲜感，验证后择优保留
堂食套餐	3—4	提升午餐效率和成单率
外卖套餐	3—4	针对单人、双人及家庭场景独立设计
凉菜	3—4	提升客单和毛利，便于快速出餐
热菜/小吃	2—3	丰富晚餐场景，但不增加后厨负担
汤、饮品、甜品	3—5	补充体验与加购

水饺应保持为销售主类目。若热菜占比持续升高，品牌会偏离主航道，并显著增加厨师依赖和供应链复杂度。

2. 堂食与外卖的差异

- 堂食主打现煮口感、双拼、家庭组合和现场体验。
- 外卖优先保留配送稳定、复购率高、评价稳定的口味与套餐。
- 两个渠道可共用原料和半成品，但菜单排序、规格设计、活动方式和包装标准应分开设计。
- 外卖价格体系和活动强度必须单独核算贡献毛利，不简单照搬堂食促销逻辑。

3. 标准化文件

每个商品必须同步建立以下标准文件：

- 配方卡：原料品牌、克重、皮馅比、调味和操作顺序。
- 成本卡：理论成本、实际成本、损耗率和售价。
- 出品卡：成品图片、只数/克重、摆盘或包装方式。
- 操作卡：储存、解冻、煮制、沥水和出餐时限。
- 品控卡：破皮、粘连、温度、异物、漏液等判废标准。

六、供应链与中央厨房路线

1. 现阶段路线

- 年内 30 家门店上线阶段，不建议为外卖业务单独新建重资产中央厨房。
- 以现有门店体系和既有供应链为基础，优先完成标准验证、集中采购和统一质量要求。
- 可与有资质的第三方工厂或成熟供应商协同，提升半成品稳定性和复制效率。
- 必须建立批次、温控、保质期、供应商资质和召回记录。

2. 多店密集上线后的优化方向

- 当上线门店数量增加后，再评估共享加工中心、城市仓或区域分发体系的必要性。
- 优先推动集中采购、统一验收、冷链配送和统一包材，再逐步评估是否集中制馅或集中包制。
- 任何中央加工作都必须符合相应许可、运输、标签和冷链要求，不能将普通门店作为无资质加工配送中心使用。

3. 长期能力建设

- 比较自建中央厨房与 OEM 的单位成本、品控能力、资金占用和跨区域扩展效率。
- 核心原料至少保留第二供应商，建立断供、涨价和质量异常的应急预案。
- 总部建立抽检、盲测、飞行检查和批次召回机制。

七、组织架构

1. 总部最小团队

围绕 30 家门店上线目标，总部至少需要形成以下最小推动单元：

- 项目负责人：统筹目标、节奏、资源和跨部门协同。
- 运营负责人：负责门店标准、平台上线、评分管理、数据复盘和门店辅导。
- 产品供应链负责人：负责菜单适配、成本控制、原料稳定性和品控标准。
- 平台运营/品牌营销：负责平台装修、活动设计、投流策略、内容素材和会员承接。
- 财务支持：负责门店账单口径、平台结算复核和盈利分析。

若当前组织尚未完整配置，可采用“项目制+兼职支持”的方式推进，但必须保证责任到人、周周复盘、门店账目日清月结。

2. 标准店编制参考

岗位	人数	核心职责
店长	1	营业、人员、成本、客诉与安全
值班组长	1	班次管理与高峰调度，可兼煮制或前厅
前厅服务/收银	1—2	点餐、桌面、顾客服务
水饺煮制与后厨	2—3	备料、煮制、小菜、清洗
打包/机动	0—1	高峰兼职或由前厅机动岗承担

单店总编制建议以 5—7 个全职当量为基准，并通过错峰排班控制工时，不以长期人手不足为经营前提。

八、堂食运营设计

1. 顾客动线

入店 → 看菜单/点餐 → 取号或落座 → 小菜先上 → 水饺上桌 → 加购 → 结账/离店 → 会员沉淀

- 午餐高峰采用扫码点餐+人工辅助，减少排队同时保留必要服务体验。
- 外卖取餐架设在靠近入口但不干扰堂食动线的位置。

- 可视化煮制区有助于强化“现煮、干净、安心”的品牌认知。
- 桌数、通道宽度和后厨能力应匹配，不仅追求高座位数。

2. 堂食效率指标

- 午市主套餐目标 10—12 分钟内上齐。
- 午市翻台率建议目标 1.8—2.5 次，晚市 1.3—2.0 次。
- 高峰等位超过 10 分钟时，应明确告知预计时间并动态控单。
- 堂食差评按口味、速度、服务、卫生和环境分类复盘。

九、外卖运营模型

1. 外卖菜单

- 首屏优先放置 3 个主力套餐、2 个招牌单品和 1 个尝鲜品。
- 主规格保持简单，双拼仅保留高转化组合。
- 图片、份量、只数、主要原料和适用人数需真实清晰。
- 上线前必须完成 20、30、40 分钟模拟配送测试，验证不坨、不破皮、不漏液和温度可接受。

2. 外卖投放

- 冷启动阶段广告费用可占外卖实付营业额 8%—12%，成熟后力争压缩至 5%—8%。
- 投流前应先确认主力套餐的贡献毛利，避免仅靠流量放大亏损。
- 建议 70%预算用于已验证主力品，20%测试新品，10%用于重点时段和品牌防守。
- 当订单量超过后厨承载时，应优先降投放、缩小配送范围或延长预计出餐时长。

3. 外卖单量爬坡与流量反推

按店龄设定爬坡目标：

店龄	外卖目标	核心任务
1—14 天	20—35 单/日	完成商品、包装、出餐和评分稳定
15—30 天	30—45 单/日	跑出 2—3 个主力套餐
31—60 天	40—60 单/日	提升自然流量和复购，控制投放成本
61—90 天	55—75 单/日	进入成熟基准并优化利润
90 天以后	75—90 单/日	作为优质门店目标
强店挑战	110—130 单/日	需具备高曝光、高转化和足够产能
高流量强店	160—200 单/日	以独立模型核算，不作为普适目标

用流量漏斗反推：订单 = 曝光 × 进店率 × 进店下单率。例如在进店率 8%、进店下单率 18% 的假设下：

- 60 单/日需要约 4,170 次有效曝光。
- 90 单/日需要约 6,250 次有效曝光。
- 120 单/日需要约 8,330 次有效曝光。

- 180 单/日需要约 12,500 次有效曝光。

这意味着高单量门店不仅依赖投流，还依赖商圈需求、平台排名、商品转化、评价稳定性和履约能力共同成立。

4. 堂食与外卖产能协调

- 设独立小票队列，但由值班经理统一调度锅位和打包节奏。
- 午晚高峰为堂食和外卖分别设定最大接单量。
- 同时监控骑手等待时长、堂食上餐时长和锅位利用率。
- 避免平台爆单挤压堂食体验，也避免堂食高峰导致外卖集中超时。

十、会员与全渠道经营

1. 会员目标

会员的核心价值在于提高复购率和跨店识别，而不是依赖储值拉动短期现金流。

- 堂食：扫码入会、生日权益、积分换小菜、家庭套餐券。
- 外卖：通过平台收藏、复购券和合规随餐提示沉淀复购。
- 连锁：统一手机号或会员码识别，门店间权益规则一致。
- 首年重点关注 30/60/90 日复购，而非复杂等级体系。

2. 活动原则

- 新店活动用于降低首次体验门槛，不长期制造虚高原价。
- 会员券应以限定时段、限定商品和带动加购为主。
- 不刷单、不好评返现、不强制关注或采集无关个人信息。
- 堂食、平台外卖和私域价格不必完全一致，但差异应能被用户清晰理解。

十一、连锁数据看板

1. 单店日看板

模块	指标
收入	堂食/外卖营业额、客单、交易数、时段结构
产品	SKU 销售、毛利、售罄、退菜、报损
堂食	客流、翻台、上餐时长、会员新增、顾客满意度
外卖	曝光、进店、转化、结算收入、广告、退款、送达
人效	营业额/工时、订单/工时、加班、排班偏差
质量	差评、客诉、破皮、漏液、错漏餐、食品安全记录

2. 总部周/月看板

- 上线门店数、已营业门店数、正常经营门店数。

- 单店销售增长与同店增长，而不仅是总量增长。
- 门店四墙利润与完整经营利润的双口径分析。
- 各店食材、人工、租金、营销、退款和损耗偏差。
- 门店评分、SOP 稽核、差评整改和履约稳定性。
- 新店爬坡速度、店长培训完成率和上线节奏达成率。

所有门店必须使用统一科目、统一指标和统一复盘口径，避免各店以不同算法呈现经营结果。

十二、年内 30 家门店上线路径

阶段 0：准备与筛选（第 1 阶段）

- 明确总部项目组、门店名单、区域优先级和上线节奏。
- 对现有门店完成经营基础、物业条件、后厨动线和外卖适配度筛选。
- 建立统一菜单、包装、上线资料、商品图、培训资料和账单口径。
- 完成首批样板门店的平台入驻、模拟配送和上线前压力测试。

阶段 1：样板店打磨（第 2 阶段）

- 先完成少量样板门店的稳定运营，验证菜单结构、出餐效率、包装适配和平台评分。
- 建立上线 SOP、门店培训 SOP、问题清单和复盘模板。
- 形成可复制的活动模板、投流模板和周复盘机制。

阶段 2：批量复制上线（第 3 阶段）

- 按区域、商圈类型和门店成熟度分批推进上线，避免全部门店同时进入磨合期。
- 每批门店上线后，按 14 天、30 天、60 天节点完成经营复盘和优化动作。
- 总部统一推动资料审核、平台搭建、活动设置、评价管理和异常门店整改。

阶段 3：收口与优化（第 4 阶段）

- 在年内完成 30 家门店上线目标后，集中复盘各类门店的爬坡差异与盈利结构。
- 识别优质店、问题店和不适配店，分别制定加码、整改和止损策略。
- 沉淀适用于下一阶段复制的门店分层运营模型。

十三、复制开店与上线门槛

只有满足以下条件的门店，才进入优先上线名单或复制扩展序列：

- 基础证照、经营范围、平台资料和门头信息真实一致。
- 后厨和前厅动线具备外卖接单、打包和取餐条件。
- 核心产品已完成配方、成本、出品和包装验证。
- 店长和班组具备独立执行外卖运营和高峰履约能力。

- 门店经营基础稳定，不存在持续性食品安全、客诉或严重人员短缺问题。
- 上线后具备基本盈利可能性，且总部能够提供持续复盘和整改支持。

对新增复制门店而言，还应重点关注月 GMV、利润率、评分稳定性和回收周期，不以短期冲量替代长期经营能力。

十四、食品安全与连锁合规

- 各门店依法取得与实际经营范围一致的许可，从业人员健康证明在有效期内。
- 线上资质、实体门面、实际地址、店名和经营情况真实一致。
- 品牌商标、门店招牌、平台名称和物料使用口径应统一规范；商标注册流程未完成前，相关使用方案须同步做好合规审查与风险控制。
- 门店、中央加工、OEM、仓储和冷链各环节分别确认相应资质和责任边界。
- 建立进货查验、批次追溯、温控、清洁消毒、虫害防治、客诉处理和召回制度。
- 外卖使用完整封签，冷热分开，蘸料独立，确保防漏、防污染和可追溯。
- 总部按月抽检，区域按周巡店；发现严重食品安全问题时立即停售、封存和上报。

十五、主要风险与止损

风险	预警信号	动作
盲目追求上线数量	门店条件未达标仍强行上线	分批推进，先筛选再上线
菜单膨胀	热菜增多、后厨复杂度上升	定期淘汰 SKU，守住水饺主类目
双渠道互相挤压	堂食变慢、外卖超时同步上升	设置产能上限和高峰调度机制
供应链失控	口味不稳、成本差异扩大	集中采购、批次追踪和抽检
补贴依赖	活动停止后订单断崖下滑	重建商品力、复购力和区域渗透
组织跟不上	门店上线后缺乏持续辅导	明确责任人和周复盘制度
店长断层	新上线门店只能临时抽调骨干	提前培养储备店长和操作骨干

十六、上线检查清单

门店上线前

- ☐ 门店经营资质、门头、平台资料 and 品牌信息完成核对
- ☐ 后厨动线、打包区、取餐区 and 高峰锅位满足外卖需求
- ☐ 22—28 个 SKU 完成配方、成本、出品和包装标准
- ☐ 堂食上餐及外卖 20/30/40 分钟测试通过
- ☐ POS、库存、会员、外卖和财务科目统一
- ☐ 店长、值班和后厨完成上线专项培训
- ☐ 门店已完成平台装修、商品上架、活动配置和评价回复标准
- ☐ 门店已建立首月复盘目标和异常处理机制

门店上线后

- ☐ 14 天内完成首轮复盘，确认主力套餐、差评原因和出餐瓶颈
- ☐ 30 天内完成流量、转化、评价和结算复盘
- ☐ 60 天内完成利润结构和复购情况复盘
- ☐ 对优质店、问题店和不适配店形成分层经营动作

结论

连锁水饺品牌推进堂食外卖业务的关键，不在于少数门店短期冲高，而在于尽快形成一套适用于多店复制的标准上线与运营体系。年内完成 30 家门店上线的核心抓手，是先统一模型，再分批落地，再通过数据复盘持续优化。

对品牌而言，真正需要同时守住的，是产品稳定、履约稳定、评分稳定和利润结构稳定四条线。只有这四条线同步成立，门店上线数量才会转化为真正的业务增量和长期复制能力。

214