

實地探訪內地兩大外賣食堂——京東「七鮮小廚」美團「浣熊食堂」

內地曠日持久的外賣大戰正從高額補貼的吸客模式轉向外賣食堂的實體布局！上周國家市場監管總局出面約談美團、餓了麼、京東三家外賣平台，要求規範促銷，全面下架「零元購」類促銷活動等。與此同時，京東、美團的外賣食堂已在北京悄然布局。京東旗下外賣自營門店「七鮮小廚」於22日在北京開啟首店試運營，並計劃3年內在全國開設1萬家門店。稍早前美團推出「浣熊食堂」，計劃未來3年在全國建設1,200家門店。香港文匯報記者採訪業內分析人士表示，目前外賣市場正從簡單的價格戰進入「外賣革命」新階段。「美團、京東等平台不再只做中介，而是下場開起了廚房，平台拚的不是誰家便宜，而是誰能把飯做得更好、更快、更讓人放心。對行業而言，外賣大戰上升到品質決定勝負的高度；對平台而言，則是繼續搶佔新一輪外賣市場。」

●香港文匯報記者 李暢、孔雯瓊、周曉菁
北京、上海、香港連線報道

香港文匯報記者25日實地探訪京東首家「七鮮小廚」及美團「浣熊食堂」東直門店發現，二者在商業及運營模式上各有特色：京東「七鮮小廚」側重於從新鮮採購到加工製作的全鏈條參與，美團「浣熊食堂」則主打為餐飲商家提供從供應鏈到數字化運營的基礎設施與服務。

生鮮大牌直採、淨菜工廠加工、冷鏈直達門店、24小時後廚直播……在位於北京市東城區的京東首家「七鮮小廚」，香港文匯報記者看到，門店深綠色牌匾上「七鮮小廚，新鮮現炒，又好又便宜」的標語十分醒目。目測100餘平面積的門店劃分為後廚操作區、外賣取餐區和自提區。晚上六點，正值晚餐高峰時段，穿紅衣的京東外賣騎手頻繁出入取餐，場面忙碌有序。

「七鮮小廚」開業首周日均千單

該門店負責人向記者介紹，「七鮮小廚」不賣預製菜，主打現炒熱飯，自22日開業以來，日均訂單量穩定在千單左右，評分高達4.9，「通過透明櫥窗，騎手、顧客都能從外面看到後廚情況，後廚還開啟全程直播，顧客可在京東App實時查看菜品製作過程，實現『看得見的安心』」。記者還觀察到，門店採用「外賣+自提」模式，未設堂食區，僅在店外擺放幾張桌椅供臨時用餐。

在菜品種類上，目前門店提供拌飯蓋飯、炒飯炒粉、意麵小吃及特色燒烤等多種品類，客單價在15元至30元人民幣之間，具體價格因人優惠略有差異。從現場櫥口標識來看，後還將推出韓式拌飯、宿遷涼菜、砂鍋燉煮、牛肉粉等地方特色美食，以及早餐和咖啡飲品。

廚房設大玻璃窗 可觀看炒菜過程

透過玻璃窗，記者看到，後廚內所有菜品均已提前製成淨菜材料包，炒菜區域擺放着四台炒菜機器人，翻炒後由廚師進行菜品調配和包裝。

家住附近的居民王宇恒說，已連續三天在此買晚餐，「十幾塊吃到一葷兩素，不是預製菜，現炒鍋氣很足」，最令他放心的是透明廚房和24小時直播。

餐飲老闆看好 有意做菜品合夥人

此外，記者在「七鮮小廚」巧遇在京開着一家陝西飯館的老闆王紅梅，有意做「七鮮小廚」菜品合夥人，特地來門店體驗、了解情況。此前京東宣布啟動「菜品合夥人」招募計劃，投入10億元人民幣現金，面向全國餐飲品牌與個體廚師為1,000道招牌菜招募合夥人。競選勝出成為單道菜品合夥人的餐企或廚師，可直接獲得100萬元現金保底分成，後續該菜品的銷售分成將上不封頂。「條件確實很誘人，不過對於一些競選的細則和菜品的口味傾向，我還不太了解，所以專門來這裏親身考察感受一下。」另外，記者在現場還看到，多位來自河北石家莊的調料商亦與門店負責人交流許久，並稱「十分看好『七鮮小廚』前景，希望能達成供應鏈合作」。

外賣員：集中經營令取餐更高效

至於美團「浣熊食堂」，自2024年啟動籌建至今已在北京開設9家門店。記者探訪其東直門店看到，門店衛生整潔，入駐商家透露，平台監管嚴格，每日需拍攝並上傳進貨紀錄、備餐過程、製作環節及後廚清掃情況。一名前來取餐的外賣員表示，集中經營模式讓取餐更高效，不用跑多個地方取單。據了解，相比京東「七鮮小廚」的完全自營模式，美團「浣熊食堂」則是提供標準化廚房空間，向所有類型的餐飲商家開放，商家入駐後，美團提供從供應鏈到數字化運營的基礎設施。

外賣不再鬥平鬥快 鮮香衛生決勝負



●美團「浣熊食堂」東直門店實拍圖。



●「浣熊食堂」集中經營模式讓取餐更高效，外賣員不用跑多個地方取單。 香港文匯報記者李暢 攝



●京東旗下的「七鮮小廚」於7月22日在北京開啟首店試運營。 香港文匯報記者李暢 攝



●京東旗下外賣自營門店「七鮮小廚」門前，不少路過的市民都駐足觀看。

香港文匯報記者李暢 攝



●顧客通過透明櫥窗，可以看到後廚製作的全過程。 香港文匯報記者李暢 攝



●有市民不太熟悉線上操作，主動向工作人員請教手機訂餐流程。 香港文匯報記者李暢 攝

專家解讀

騰表示，京東「七鮮小廚」走了一條全新的路——完全自營。「簡單來說，京東不再依賴外部商家，而是親自建立廚房體系，連炒菜都用上機器人，自己採購原材料、統一製作、把控品質，還依託自己的物流團隊負責送餐。商家只需要提供菜譜，無需承擔門店租金、人員成本等壓力，就能參與京東外賣。」

「現炒+直播廚房」打食品安全牌

陳禮騰強調京東技術+供應鏈的模式，其他平台很難複製。「七鮮小廚」沿用京東買菜的鮮鮮採購和倉儲體系，降低食材損耗，提高標準化出餐效率。同時，區塊鏈追溯、智能炒菜設備、食品檢測AI等技術的應用，讓食品安全管理可控。

「若京東能通過規模化降低現炒成本，未來或可將客單價下探至15至20元人民幣區間，覆蓋更廣用戶。」陳禮騰告訴記者，京東通過「現炒+直播廚房」的方式打出食品安全牌，來爭取消費者。不過，「高頻消費場景下的重資產模式如何培養用戶習慣，實現成本控制能力以及騎手生態的平衡，將是京東面臨的

「外賣革命」尋市場擴張新入口

挑戰。」至於美團「浣熊食堂」，陳禮騰認為是一種「聚合平台」模式，核心是幫助入駐商家，提供食品安全的全鏈條服務、標準化操作流程、數字化運營規範以及供應鏈支持。

統一品控體系 降低運營成本

廣西科技大學副教授向坤則認為，純平台外賣模式，暴露出食品質量無法保障、衛生隱患頻出等問題，自建外賣品牌是應對之道。「一些品牌如『費大廚』（湘菜餐飲品牌）已進行探索，京東、美團則具備更強的推進能力。憑借自身在供應鏈、倉儲物流、數字化系統和騎手優勢，這些平台有能力將外賣服務標準化、可控化。」向坤指出，特別是通過自營門店、大規模複製SKU（菜品）、統一品控體系等方式，可以顯著提升菜品質量，降低運營成本。

向坤認為，對於一二線城市工作場地密集的來說，自建外賣品牌模式是可以推廣的，因為需求比較大。在低線城市，由於用戶密度不足、消費力有限，或面臨推廣瓶頸。

變局本質

傳統電商進入存量博弈階段，用戶增長放緩、復購率下降成普遍難題。即時零售已是零售行業不可忽視的新興力量，正深刻改變傳統零售的格局。

生態變革 行業邊界模糊化

中國商業經濟學會副會長宋向清認為，這輪外賣大戰本質是即時零售時代的入場券爭奪戰，平台通過「補貼+技術+生態」三重博弈重構行業格局。與2017年補貼大戰相比，此次競爭呈現出差異，包括競爭主體多元化，從美團與餓了麼雙雄對決演變為美團、阿里、京東「三國殺」，抖音、拼多多等潛在競爭者虎視眈眈。補貼邏輯重構從「燒錢換用戶」轉向「補貼撬動生態」，補貼金額從百億級躍升至千億級。

此外，行業邊界模糊化，外賣平台向即時零售、本地生活服務擴張，與電商、物流企業形成跨界競爭，美團閃購、京東外賣等業務估值已超傳統外賣板塊。

在宋向清看來，短期看，補貼導致行業利潤率下降10至15個百分點。但長期來看將推動行業變革，一是服務標準化，配送時效從30分鐘縮短至20分鐘，品質

電商平台爭奪即時零售時代入場券

外賣佔比從30%提升至60%；二是技術普惠化，AI調度、無人機配送等技術從頭部平台向中小商家滲透，行業效率提升30%；三是監管常態化，騎手權益保障、數據安全等政策細則陸續出台，合規成本佔比從3%升至8%。未來競爭將聚焦「供應鏈深度」，具備生態協同能力的平台有望在補貼退潮後佔據主導地位。

高盛報告也指出，這波外賣價格補貼戰的根本目的不僅僅在於外賣業務獲利，而是透過高頻率外賣服務獲取使用者流量、搶佔市場，交叉銷售到盈利能力更強的電商和旅行業務。

此輪汰弱留強 美團市佔降

宋向清認為市場格局將重塑。「美團市場份額從80%降至60%，阿里、京東分別升至30%、10%，中小平台加速退出，比如區域性平台市佔率從15%降至5%。此外，政策監管將進一步趨嚴，比如，上海出台全國首個網約配送算法協議，要求平台公示派單規則、保障騎手休息權，行業人力成本預計上漲20%。」

香港先例

近年內地外賣市場競爭激烈，美團和京東等巨頭不再滿足於單純的配送服務，而是直接開設自營餐廳，如「七鮮小廚」、「浣熊食堂」，試圖透過中央廚房模式提升效率並控制品質。這種中央廚房的營運模式在香港也曾有先例，最具代表性的便是Deliveroo（戶戶送）引入「戶戶小廚」中央廚房實驗。然而，隨著美團旗下KeeTa進軍香港市場不足兩年，便迫使Deliveroo黯然退出。

Deliveroo於2015年進軍香港，初期憑藉與高品質餐廳合作及快速配送站穩陣腳。為進一步提升競爭力，Deliveroo在2018年推出「戶戶小廚」計劃，即在香港設立多個中央廚房，專門為外賣訂

單提供集中化生產，這些廚房不設堂食，僅供合作餐廳或自有品牌使用，目標是縮短配送時間並降低營運成本。中央廚房策略有兩大明顯優勢，一是提升效率，因集中生產可減少餐廳的廚房壓力，尤其對小型餐廳而言，無需負擔高昂租金即可擴展外賣業務；二是透過訂單分析，優化菜單設計和庫存管理，減少浪費。

高昂租金加劇經營困難

然而，Deliveroo的模式在香港面臨多重挑戰，最主要來自租金壓力，高昂租金使重資產模式難以為繼，又難以透過規模效應攤薄成本；其次是競爭加劇，因應Foodpanda長期佔據市場主導地

位，及後美團旗下KeeTa進場以高額補貼迅速搶佔市場，使Deliveroo的中央廚房優勢蕩然無存，最終於今年3月宣布撤出香港。

這場戰役或許證明，在香港市場，高額補貼和高效配送可能遠比中央廚房這類重資產營運模式更具殺傷力。



●Deliveroo曾在2018年推出「戶戶小廚」計劃。 資料圖片