

strategy& 思略特

Part of the PwC network

赢得下沉市场

餐饮品牌的系统性战略进化
与突围路径



联系方式

中国

沈宇峰

主管合伙人，普华永道思略特中国
+86 (21) 2323 2273
julius.shen@strategyand.cn.pwc.com

李玥炎

业务总监，普华永道思略特中国
+86 (21) 2323 5886
cynthia.yy.li@strategyand.cn.pwc.com

作者简介

沈宇峰是普华永道思略特中国主管合伙人，以及普华永道中国工业产品与服务行业管理咨询主管合伙人，常驻上海。他拥有近20年的战略与管理咨询相关专业经验，在企业发展和转型战略、业务绩效提升、投资并购和融资战略和并购后整合等领域具有丰富的经验。

李玥炎是普华永道思略特业务总监，常驻上海。她拥有逾10年的战略咨询经验，主要为食品、农产品、交通物流、工业产品与服务等行业客户提供企业发展战略、业务转型规划、投资并购和项目管理等方面的专业服务。

吴依雯是普华永道思略特经理，常驻上海。她拥有6年以上的战略和管理咨询经验，为多家消费品、物流运输、制造业和科技类客户提供市场研究与洞察、企业战略规划、组织转型与配套机制设计方面的专业服务。

特别感谢普华永道思略特中国高级顾问邵佳莹、靳宸楠和顾问李祎峰对本报告的贡献。

目录

概述	4
第一章“为什么”：下沉市场缘何成为必争之地？	5
第二章“是什么”：下沉市场有怎样的特征？	9
一. 高线市场与下沉市场全景特征对比	9
二. 下沉市场核心客群画像解构	10
三. 下沉市场履约渠道的结构性分化	10
第三章“怎么做”：品牌如何在下沉市场实现突围？	11
一. 门店适配：重构轻量化门店模型	11
二. 产品调整：菜单瘦身、口味本地化与“大”“小”延展	13
三. 价值定价：用“极致质价比”实现降维竞争	15
四. “信任”营销：熟人网络下的本地触达与利益显性	16
五. 供应链深耕：决胜下沉的效率底盘与重资产护城河	17
结语	19

概述

2025年，中国餐饮行业步入精细化深耕期。虽然全国餐饮整体增速放缓、行业面临存量博弈，但与极致内卷的一线、新一线与二线城市等高线市场形成鲜明对比的是，以三线及以下城市、县城与乡村为代表的下沉市场，凭借庞大的人口基数、较低的刚性生活成本带来的高“时间与金钱自由度”，正在成为餐饮品牌寻求确定性增量的第二战场。

然而，这一市场并非高线模型的简单延伸，而是具有熟人社会网络、高“时间净值”、价格敏感与面子消费并存的独特生态，其核心客群呈现出与高线截然不同的消费节奏与渠道偏好。

面对这一复杂生态，品牌必须构建系统性的五大战略行动框架：

- 在门店模型上，实施大店控心智、小店促渗透的梯级组合，以地标性大店建立品牌信任，以轻量化社区小店实现网格化渗透；
- 在产品策略上，通过SKU阶梯式精简、基于买手逻辑的口味本地化适配，以及规格上的“大”“小”两极延展，在保留品牌基因的同时满足下沉市场的“中国胃”与分享需求；
- 在定价机制上，摒弃简单粗暴的降价，采用明价稳定、暗券流动的价值定价策略，通过数字化会员工具实现极致质价比的降维竞争；
- 在营销体系上，依托熟人网络构建私域裂变，以本地触达和利益显性的信任营销取代高线的高冷套路；
- 在供应链端，通过采购统分结合、核心区域自建工厂及网格化仓储物流体系，构筑效率底盘与重资产护城河。

唯有构建起适应广袤腹地特征的系统性闭环，品牌才能在下沉市场的成本与规模魔咒中实现长效、稳健的盈利增长，真正在中国最广袤的土地上扎下根来，把握存量周期中的结构性红利。

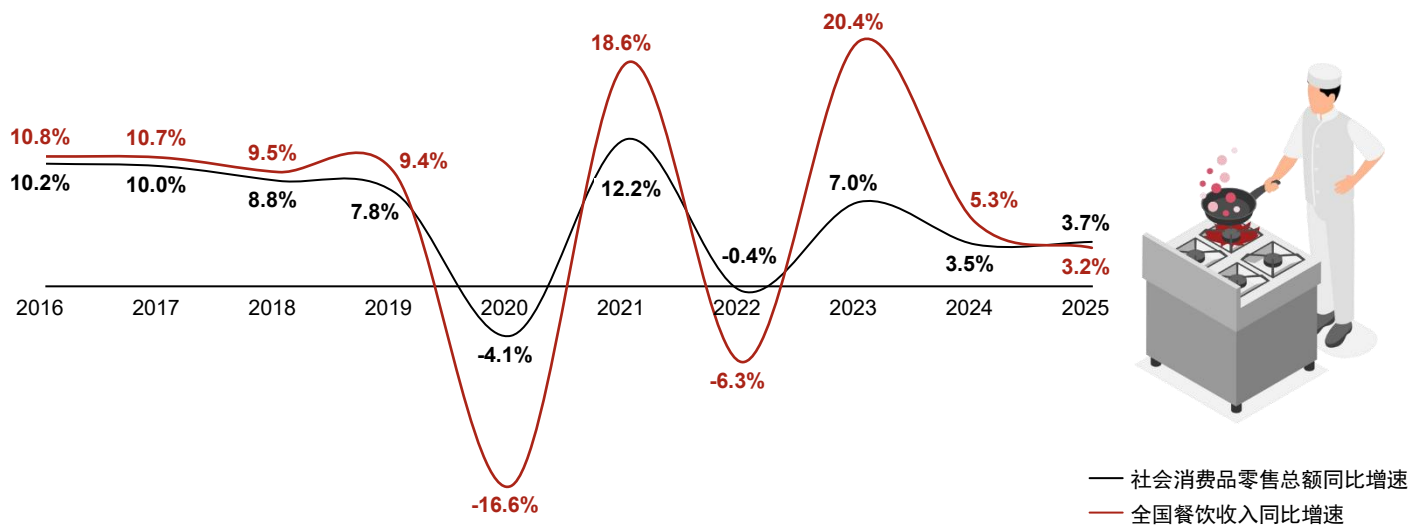


第一章

“为什么”：下沉市场缘何成为必争之地？

2025至2026年，中国餐饮行业正经历一场前所未有的结构性洗牌，从早期的粗放扩张模式全面迈入精细化运营阶段。根据国家统计局披露的宏观经济数据，2025年中国社会消费品零售总额首次突破50万亿元大关，同比增长3.7%，彰显出超大规模市场的基本盘韧性。然而，作为大盘晴雨表的餐饮行业却呈现出明显的增速放缓态势，2025年全国餐饮收入增速从5.3%回落至3.2%、低于社零增速（见图1），存量博弈成为主旋律。

图1
中国社会消费品零售总额与餐饮收入增长率（2016年-2025年）



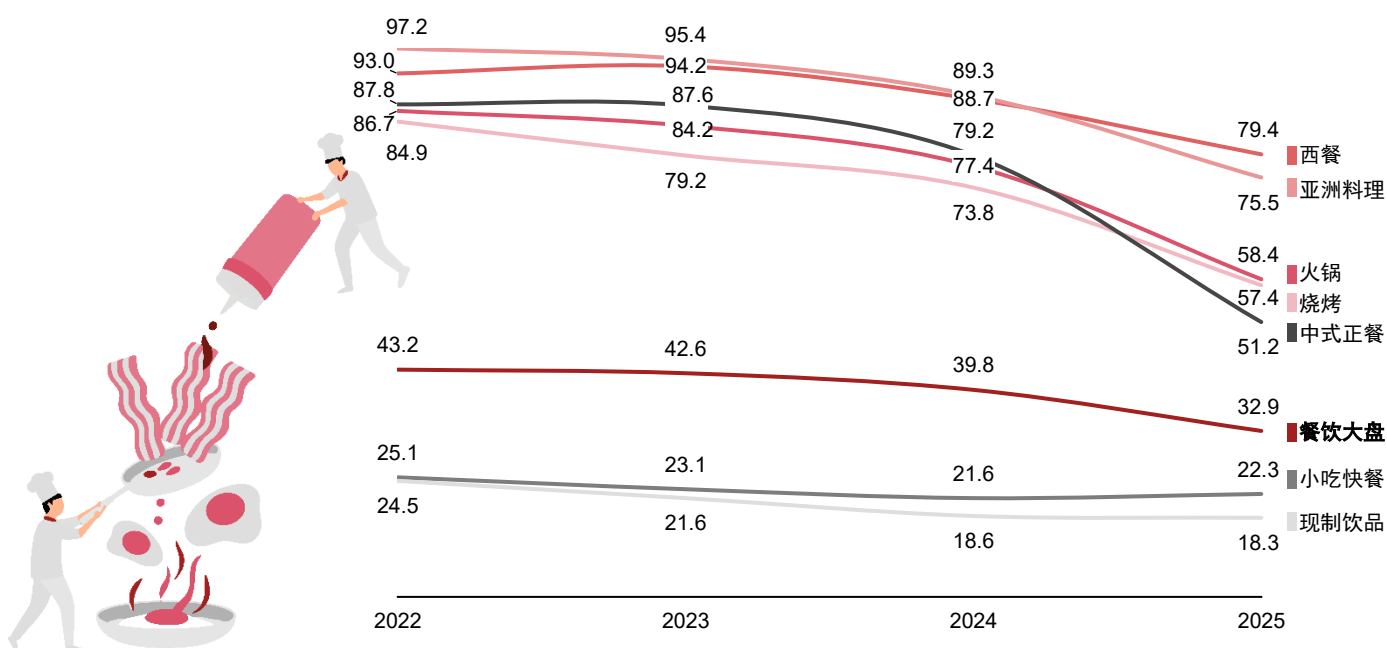
数据来源：国家统计局

然而，在总量增速放缓的迷雾背后，行业内部正孕育着深刻的结构性机遇，一场消费版图的战略重心转移正在悄然发生。

长期以来，高线市场是各大品牌名利双收的黄金主战场。但时至今日，高线市场已经陷入了极致内卷的泥潭。在供给端，商圈几近饱和、品牌密度过高、商户贴身肉搏，且房租、人工等刚性成本持续上涨，给经营端套上沉重枷锁；在需求端，高线消费者在经历消费洗礼后，其诉求变得愈发精细化和多元化，既要极致的品质、无可挑剔的服务和高度的情绪价值，又追求更物有所值的价格。行业数据显示，餐饮大盘的人均消费已从2022年的43.2元加速下滑至2025年的32.9元，降幅近24%，呈现出明显的收缩（见图2）。这种高要求与高竞争的双重压力交织，使得品牌在高线市场的利润空间已被压榨得薄如蝉翼。

在这一残酷现实面前，各大品牌对不同市场层级的战略定位正在发生结构性位移：高线市场正在从过去的增长引擎转变为如今的品牌高地与创新试验场。在高线，品牌的核心任务不再是盲目扩张，而是通过精细化的品牌营销、概念店打造和新品研发等组合拳，维持消费者心智，巩固既有的市场份额与品牌热度。

图2
中国餐饮大盘与主要品类每餐人均消费金额（2022年-2025年，人民币）

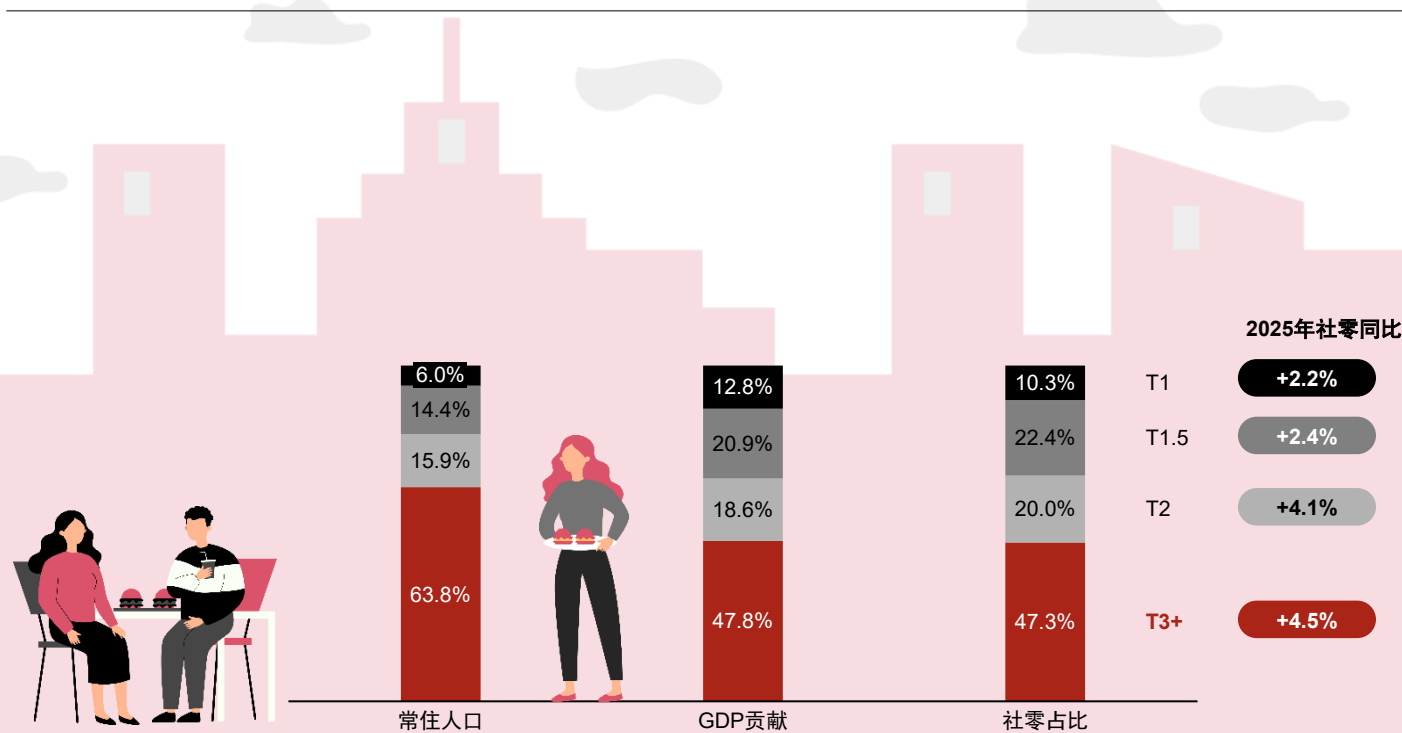


数据来源：红餐大数据

与疲软且内卷的高线市场形成鲜明对比的是，广袤的下沉市场正成为品牌寻求确定性增量、真正聚焦的第二战场。这一战场的崛起并非偶然，而是由其坚实的人口与经济基本盘所支撑：

- **人口基数庞大、消费空间广阔**：2025年三线及以下城乡常住人口约占全国人口的64%，贡献约48%的GDP和约47%的社零消费（见图3），未来县域消费增速有望逐步赶超一二线市。
- **可支配收入宽裕、消费信心稳定**：由于下沉市场居民的购房、交通等生活刚性支出压力较小，可支配现金流占收入的比例反而更高，这种相对轻松的生活状态，带来了更为稳定的消费意愿与信心。
- **消费结构持续升级、品质红利显著**：伴随着生活水平的提升、品牌渗透和信息扁平化、“小镇青年”与返乡潮的崛起，下沉市场的消费结构正在经历由“低价白牌功能性消费”向“大牌品质化消费”的阶梯式升级。数据显示，近75%的小镇中青年明确表示愿意为高品质商品多付费（见下页图4）。

图3
中国各层级城市人口与经济体量占比（2025年）

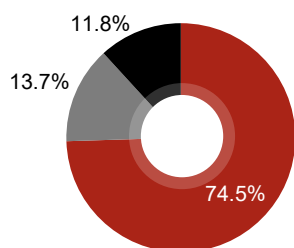


*城市分级参照第一财经·新一线城市研究所发布的2025年城市分级结果；数据来源：国家统计局，各城市国民经济和社会发展统计公报

图4
小镇中青年品质与品牌认知

近75%愿意为高品质商品多付费

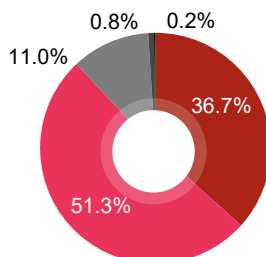
Q: 是否愿意为高质量产品支付更高的价格?



愿意 不确定 不愿意

88%认可品牌对于产品质量的重要性

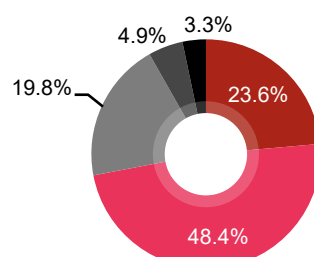
Q: 认为品牌对于产品质量有多重要?



非常重要 比较重要 一般 不太重要 完全不重要

72%表现出更高的品牌商品购买倾向

Q: 是否更倾向于购买知名品牌的商品?



总是 经常 有时 很少 从不

数据来源: QuestMobile《2024年小镇中青年消费洞察报告》(2024年12月)

在此背景下,下沉市场已不再是品牌的选修课,而是决定未来生死存亡的必修课。可以预见,未来餐饮行业的终极胜负,将很大程度上取决于这第二战场中的博弈结果。

然而,赢得下沉市场绝非易事。下沉并不是高线市场商业模型的简单复制,更不是用粗制滥造的低价产品去敷衍下沉消费者。这里盘踞着深谙本地人情世故、成本极低的区域性杂牌与“地头蛇白牌”,流淌着注重面子与圈子社交、但对价格极为敏感的熟人社会生态,同时还面临着低客单价与长途物流高损耗之间的结构性冲突。品牌若想在这第二战场中破局突围,必须告别粗暴的低价倾销,实施一套切实可行的长期主义战略行动:在品牌势能上实现降维打击,在战术执行上进行升维运营。

第二章

“是什么”：下沉市场有怎样的特征？

多数品牌在下沉中的首要失误，往往在于用一二线城市的“白领通勤思维”去生搬硬套下沉市场的“熟人社会生态”。下沉市场绝非单纯的“低价粗糙市场”，而是有着独特社会网络、消费心理与节奏的复合生态体。要做好下沉市场，必须深度洞察两大市场在底层生态上的根本差异：

1. 高线市场与下沉市场全景特征对比

	高线市场（一至二线）	下沉市场（三线及以下）
社会环境	 风俗特点 <ul style="list-style-type: none">• 生人社会，人与人之间的关系相对疏离，线上也被认为是社交、情感联络的常见渠道	<ul style="list-style-type: none">• 熟人社会，人与人之间的联结更深，线下见面、“下馆子聊聊”仍然是社交的核心方式
	 生活节奏 <ul style="list-style-type: none">• 节奏快、通勤压力大，休闲时间高度碎片化	<ul style="list-style-type: none">• 节奏慢、活动范围相对固定、拥有高“时间净值”
	 饮食习惯 <ul style="list-style-type: none">• 信息面广、体验丰富，口味挑剔，同时个性化需求突出，对无糖等新概念接受度高	<ul style="list-style-type: none">• “中国胃”粘性极强，对本土化改良的食品接受度更高，要求分量感足，对个性化口味的感知和要求偏弱
消费环境	 消费习惯 <ul style="list-style-type: none">• 高频、快节奏、重便捷度，消费观和生活方式的选择多元，以功能、品质需求为主，追求“人无我有”	<ul style="list-style-type: none">• 低频、慢节奏、重场景仪式感，价格段更低、对促销反应快，溢价意愿通常针对非常规的“面子消费”，追求“人有我也有”
	 竞争环境 <ul style="list-style-type: none">• 市场高度饱和，头部国际巨头与新锐精品品牌众多	<ul style="list-style-type: none">• 下沉头部品牌、本地杂牌、无牌小店群雄割据，竞争本地化、碎片化
	 品牌认知 <ul style="list-style-type: none">• 品牌不等于大牌，而是对个性和品位的表达，忠诚度由文化溢价与阶层认同驱动，易受线上广告轰炸影响	<ul style="list-style-type: none">• 越下沉、品牌越等于“大牌”，同时认知很大程度上受线下店铺样态和熟人推荐影响

信息来源：普华永道思略特分析

2. 下沉市场核心客群画像解构

在下沉市场的消费群体中，并不存在单一、同质化的“下沉消费者”，而是由三个具有鲜明需求特征的核心群体交织而成：

- **小镇中青年：**作为当地社会的中坚群体，是下沉市场消费的绝对主力。他们“有钱有闲”，关注品质与品牌，但在消费决策中，相较于明星代言或社媒营销，更依赖熟人亲友的真实推荐。该群体中，有孩家庭占据了半壁江山，去大品牌用餐依然被其视为一种体面、干净且具有仪式感的家庭行为，承载着不可替代的家庭亲子功能。
- **年轻学生：**高中、大专和高等院校学生，具有极强的打卡、社交聚餐需求，有一点零花钱但对价格波动极度敏感。他们的消费呈现出极强的季节性特征，寒暑假和非周末时段消费弹性较弱，且极易受到学校周边竞品跨界竞争的冲击。
- **银发群体：**整体消费频次较低，大多数依然不舍得为自己花钱，同时对复杂的在线领券和核销机制接受度较低，更偏好简单直观的购买体验。

3. 下沉市场履约渠道的结构性分化

在消费场景的履约方式上，下沉市场呈现出与高线市场截然相反的生态分布，这主要受制于地域上的物理尺度、门店密度、配送价格敏感度以及消费品类的场景定位。

• 堂食 – 高品质社交空间的供求稀缺：

在高线市场，由于生活节奏极快，堂食常作为功能性的快节奏工作便餐，自取与外送比例极高。而在下沉市场，由于高品质“第三空间”的整体供给相对稀缺，堂食在西餐、中高端茶饮、现烤烘焙等品类中具有极强的“面子社交、家庭聚会和情侣约会”属性，空间仪式感依然是溢价的护城河。

• 外送与自取 – 时间充裕与运费敏感的平衡：

下沉市场的整体物理半径通常较小，消费者拥有更高的“时间净值”，因而对几元钱的运费具有更高的价格敏感度。外送在下沉市场的渗透，实际上更多依赖于平台大规模补贴下的“爆款团购”或“拼好饭”等低价策略，以及门店数量逐渐增加带来的覆盖范围扩大。相对而言，自取则通常出于节约运费的诉求或作为外送无法覆盖的替代选项。



第三章

“怎么做”：品牌如何在下沉市场实现突围？

一. 门店适配：重构轻量化门店模型

为什么不能照搬高线的门店模型？



痛点：重资产大店下沉面临“回本慢、盈利难”

下沉市场的商圈数量更少、人口密度更低、消费者能够接受的平均价位段也更低，这意味着，如果照搬高线市场动辄200-300平方米、投资额超200万元的重资产大店模型，单店运营利润必然更低，回本周期或将被无限拉长。但与此同时，下沉市场对品牌的认知又极易受线下店铺样态影响，在一二线引领潮流的品牌，如果在当地没有旗舰大店，很难快速赢得下沉市场消费者的信任。

核心逻辑：“大店控心智，小店促渗透”

品牌在下沉过程中，因地制宜采用“大店控心智，小店促渗透”的商业逻辑，更能在高效扩张的同时守住合理的利润空间。具体而言，在进入一个新的下沉市场的过程中，只需在核心商圈开设少数地标性大店，锚定品牌的“面子价值”，而将更多拓店指标留给轻量化、模块化的社区小店、卫星店或迷你店，以实现低成本、高效率的网格化渗透。



具体战略行动方向：

- **推行梯级组合式门店：**在下沉市场探索“大”+“小”的组合式开店模式，其中大店承担品牌形象塑造与核心商圈堂食覆盖的功能，小店则承担社区渗透和消费频次提升功能。至于如何确定两类店型的最优配比、科学的空间点位布局以及合理的开店节奏，则需结合品牌自身定位、中长期战略目标及当地竞争势能进行定制化规划，避免门店间的自我分流。
- **压缩小店资本开支：**针对轻量化小店，可通过空间收缩、设备精简等多种手段充分压缩门店初始投资额，将单店回本周期控制在安全红线以内。但“减配”绝非无底线的削减，品牌需要深入思考如何在降低资本投入的同时，不牺牲消费者对品质感和堂食体验的预期。
- **管控后续运营成本：**房租和人工是门店在运营过程中的两大核心成本项，与门店经济性紧密相关。品牌需要一套成熟的成本管控方式，探索在高线“浮动抽成”之外适用于下沉市场的租金模式，及适配小店客流和人效目标的服务人数配比与灵活排班模型。

案例借鉴

某知名连锁快餐品牌的下沉市场门店选型

- 该品牌在下沉市场的首店通常采用同高线一致的180-200平米标准店模型，选址全市最大的商业综合体，充分发挥品牌宣传和形象锚定作用。
- 在首店之后，则以小店模型（社区店）为主，选址靠近居民区、学校、医院等客流密集区以增强触达和复购。小店面积较标准店压缩约40-50%，采用极简软装，沙发椅替换为硬质桌椅，减少部分烹饪设备，使单店初始投资直接降低30-40%。
- 同时，店租在选址时协商为固定租金，服务人员每班次缩减2-3人，使门店毛利率提升2-3%。



二. 产品调整：菜单瘦身、口味本地化与“大”“小”延展

为什么不能沿用高线的全菜单？



痛点：前端产品的水土不服与后端供应链的失焦

许多高线品牌在下沉时，产品端往往陷入两难的死胡同：一方面是前端的水土不服与场景错配，高线的纯正西式西餐、苦美式或个性化猎奇口味让“中国胃”的下沉消费者望而却步，同时标准规格既使得消费者的试错成本太高，又无法满足下沉市场高频次的多人分享需求；另一方面是后端的运营失焦，盲目研发迎合下沉市场的全新产品体系将直接撕裂原有供应链体系，而如果把高线的复杂菜单照搬到周转较慢的下沉门店，则会导致食材报废率的高企与出餐效率的崩塌。

核心逻辑：在核心供应链底盘上的拼图重构

产品是品牌跨越市场层级的核心载体。在下沉市场，产品策略的本质并非脱离品牌基因去另起炉灶，而是在不改变、不破坏核心供应链底盘的前提下，将自身转化为一个精明的“买手”与“拼图大师”，通过在SKU数量上实施阶梯式精简（做减法）、在口味上从既有大盘中精准筛选下沉爆款（做买手）、在规格上进行两极化延展（做弹性），完美适配下沉市场需求。

具体战略行动方向：

- **数量维度 - SKU的阶梯式精简**：下沉市场大店可以保留高线的大而全菜单，而小店则需进行SKU瘦身，从而提高人效、强化采购议价权、降低报废率。但这绝非简单减法，在具体执行中，品牌需综合考量所属餐饮品类、运营现状和市场特点，精准识别既符合下沉消费者心智、又具备毛利空间和供应链友好度的“黄金SKU”。
- **口味维度 - 基于买手逻辑的本地化匹配**：将品牌整体产品池视为一个巨大的“超市”，作为“买手”挑选出最适配下沉地域特点的单品进行资源倾斜。此过程中，不增加新生产线、不调整原有配方标准，用当地消费者最易接受的口味打开市场。然而，下沉市场的地理饮食习惯差异显著，如何在保留品牌核心调性的同时兼具本地化适配力，是一种艺术。
- **规格维度 - “大”与“小”的两极延展**：在标准规格不变的前提下，以低单价、小规格降低尝鲜门槛、快速建立首购信任；或推出超大规格迎合多人聚餐场景、进一步提升客单价。具体选择哪些产品进行两极延展，如何设计两极规格的价格才能既不稀释标品毛利、又能最大化激发连带购买意愿，则需基于销售数据挖掘和菜单心理学进行研判。



下沉市场已从‘可选项’升级为决定品牌生死存亡的‘必修课’，成为餐饮品牌必须重兵布局、全力以赴打赢的‘第二战场’”

沈宇峰，普华永道思略特中国主管合伙人



案例借鉴

某西餐连锁品牌的SKU精简实践

- 该品牌在2024年时开展了大刀阔斧的SKU缩减，将产品线从巅峰时期的140余个SKU压缩至目前标准店的80-85个SKU，并在此基础上因店配置、阶梯递减，删除沙拉、复杂小食、甜品、部分饮品（如无糖可乐）和类目，卫星店缩减至60-65个SKU，更小的门店甚至进一步缩减至18-20个SKU。
- 其背后的核心原因是下沉消费者对新奇口味和健康等概念的边际效应递减，同时小店型的后厨空间和人力配置有限，SKU聚焦后，不仅可以减少设备投入，更能在门店人效和报废损耗上实现明显改善。

案例借鉴

某平价连锁咖啡品牌对下沉市场的口味适配策略

- 该品牌在下沉市场主动弱化部分高苦涩度、高认知门槛的咖啡产品，从既有产品线中挑出更甜、风味更明显的各式拿铁、果咖、轻乳茶等奶茶化咖啡或非咖产品作为主推。



三. 价值定价：用“极致质价比”实现降维竞争



为什么不能直接搞“大放水式降价”？

痛点：价格战下的进退两难

在下沉市场，价格竞争极其残酷，竞争对手除了部分下沉到低线的大品牌，大多是区域性或本地品牌，甚至没有品牌的本地小店，整体价格带更低。面对这种局面，如果选择全国统一大降价，虽可短期提升价格竞争力，但将传递“品牌贬值”的负面信号，对品牌资产造成永久性损害，更会直接重创原有利润空间；但如果坚守高定价策略不退让，则下沉市场消费者又会因为“吃不起”而将品牌排除在选择范围之外，导致门店门可罗雀。

核心逻辑：“明价稳定，暗券流动”

在下沉市场敏感的价格生态中，应秉持灵活的价格策略：保持原价的相对克制与稳定，向下沉消费者提供充足的面子与品牌档次感，但同时依靠区域化促销策略与数字化会员工具，通过针对不同市场层级与不同用户生命周期的精细化营销，将实际成交客单价平滑过渡至下沉消费者可接受的价格带，给足“里子”。在这样的动态定价和促销体系下，塑造“一线品质、本地价格”的极致质价比，降维打击本地竞争对手的价格优势。

具体战略行动方向：

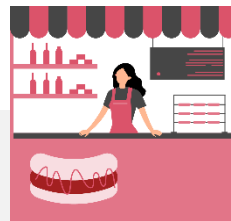
- **顺应市场购买力的区域差异化促销设计：**在充分考量各地可支配收入及消费水平的基础上，探索针对不同层级市场或区域的差异化促销手段，通过定向发券等促销手段，既对下沉市场的价格敏感人群表示友好，又避免惊动高线愿意付正价的中高端客群。具体的促销频次设计（例如对下沉市场采用更高的发券频次）、折扣力度区别（例如对下沉市场提供折扣力度更大的优惠券）、促销形式选择（例如全场折扣、套餐促销与单品券的组合配置）则需要根据各层级市场的消费习惯进行灵活调整。
- **基于全生命周期的精细化数字会员权益：**利用品牌CRM系统，构建覆盖用户全生命周期（拉新、促活、留存、忠诚）的数字化会员权益体系，实现客群的深度渗透。会员运营不以用户的消费力为唯一的发券依据，而是以用户生命周期状态为依据，通过差异化的促销机制精细化运营不同阶段的用户，例如对于新客或沉睡用户需要采用“激活”手段，而对于高频复购的忠诚会员，则需考虑如何保持粘性，同时避免过度让利引发对促销的长期依赖。

案例借鉴

某知名连锁快餐品牌在下沉市场的促销策略

- 该品牌整体采用更倾斜下沉市场的优惠策略，例如下沉市场以“买一送一”等高折扣券为主，高线则以7.5-8折券为主，并通过数字化手段分析消费习惯来优化券包发放策略。从核销率结果来看，下沉市场相较高线市场最高能够提升7-8个百分点。
- 此外，该品牌在下沉市场开新店时，提供新会员注册APP优惠（如1元小食券、9.9汉堡券等专属优惠），从而扩大后续复购的客群规模。

四. “信任”营销：熟人网络下的本地触达与利益显性



为什么高线的营销套路在下沉市场失效？

痛点：高大上的空中媒体在下沉市场失效

高线市场常见的写字楼电梯广告、明星代言、快闪店、精致的小红书博主种草带货，在下沉市场的效果有限。下沉市场是一个典型的熟人社会与圈子网络，这里的信任链条和社交纽带呈现封闭性和本土化的特点，消费者对冷冰冰的品牌理念或高冷的中产人设天然具有排斥和距离感，熟人推荐和接地气的语言是构建信任感的关键因素。

核心逻辑：“本地触达，熟人裂变，利益显性”

高线市场的营销发力点是在线上，核心是争夺消费者的注意力资源；而在下沉市场做营销，核心是驱动熟人网络完成信任链裂变。同时，媒介领域的触达渠道则需要通过本地化实现有效穿透。营销话术必须接地气，摒弃高冷的品牌理念宣讲，用最直白、最具利益感知的语言，激发下沉消费者“占便宜、赚到了”的情绪共鸣。

具体战略行动方向：

- **构建“熟人裂变”私域网络**：尝试在新店开业期即推广门店微信群，以朋友圈社交任务、亲友互动裂变等直接手段，实现“一人进群，全家及朋友圈全覆盖”的高速裂变。然而，社群极易沦为毫无互动的“死群”或只有特定时间的“纯薅羊毛群”，如何建立一套能让社群自发保持活跃的机制，如何定制符合本地圈层心理的内容日历，如何设计社群导流至门店消费的联动闭环，必须依靠一套精细的社群运营SOP。
- **线上线本地化触达矩阵**：保留在下沉市场仍然有效的商场地推派单等传统拉新手段，同时借助短视频探店达人、本地生活及团购券频道，精准截获本地流量。但在此之前，品牌需要借助深度的本地生活操盘经验，评估各个本地渠道的最佳效益配比。
- **营销视觉和话术的“利益显性”**：高线中产讲究美感与留白，而小镇中青年更看重直观的利​​益可感知。营销物料要摒弃高深的品牌内涵文案，改用最实在的“算账文案”，将“能省多少钱”、“人均消费”等关键利益显性化突出。但直白不等于低俗，品牌需要平衡好档次感与利益信息的传递。

案例借鉴

某西餐连锁品牌的私域营销手段

- 该品牌在下沉时，每家新店开业前即由店长（通常选用在本地熟人圈子、同行业中具有一定社交影响力的人士）建群预热，欢迎周边居民添加企微入群、群内成员再拉亲朋好友等，开业后店员也会提醒到店用户可进群。
- 社群内活动多样，包括：新店开业期买一送一券、针对新会员的0元领爆款小食、新人礼包券；后续常规运营期除定期发放优惠券外，还包括抽奖、新品推送、口味测试与投票等互动形式，消费者还可通过店长企微获取餐厅预约、生日布置等服务。
- 与此同时，该品牌还通过抖音探店视频、达播推广团购券等方式，叠加“79元带走6件套”等利益显性化的话术带动销售。截至2025年底，该品牌总体会员人数超2亿，来自会员的销售贡献近60%。

五. 供应链深耕：决胜下沉的效率底盘与重资产护城河



为什么成本端优化不只等于低房租和低人工？

痛点：广袤腹地的物流阻力与成本失控

下沉市场幅员辽阔、门店分布相对分散，且诸如冷链等高标准物流基础设施在县域、乡镇等层级仍然匮乏。如果品牌依然沿用高线城市完全依靠第三方物流运输的做法，将会面临致命的双重痛点：一方面，下沉市场的低单量根本无法摊薄长距离物流成本，严重挤压利润空间；另一方面，生鲜食材在长途运输中的损耗率会呈指数级飙升，影响门店出餐品质与品牌口碑。

核心逻辑：构筑“效率底盘”

下沉市场本质上最终拼的是极致的效率，而效率的背后其实是供应链的深耕。依靠低房租和低人工无法构筑品牌的长效护城河，必须向后端寻求壁垒。品牌只有在采购、生产、仓储物流这三个环节构建起完全受控的供应链底盘，才能够在下沉市场的低价格段下维持健康的盈利空间。

具体战略行动方向：

- **采购环节的统分结合**：对于核心原料坚决推行总部集中采购、锁死最低成本，对于部分其他原料和耗材，则可在品控红线的前提下允许区域化地采，以规避超远运输损耗。在此过程中，品牌需要科学地划分集采与地采的品类边界，并通过一套行之有效的供应链架构高效管理庞杂的区域供应商，确保其不会沦为管理失控的黑洞。
- **生产环节的品质与成本双控**：在核心枢纽区域前置自建工厂，将核心食材的生产权握在自己手中，去除第三方工厂的利润抽成、显著降低损耗，并确保供给稳定性与食品安全控制。但是，自建工厂意味着巨大的资本投入与折旧负担，品牌需要明确了解达到怎样的门店规模和产能消耗，自建工厂才能越过投资平衡点，而不是沦为财务负担。
- **仓储物流环节的网格化渗透**：规模效应的前提是密度。自建区域性仓储物流中心，在拓店规划上坚持“围绕仓网落子加密、逐步拓店”策略，拒绝盲目零散的全国散点扩张，在大幅提升下沉地域物流效率的同时，使单店分摊的履约费用率降至极限。仓储点位的选择与优先级排布、门店增加后的最优配送计划迭代，则是品牌需要进一步思考的课题。

案例借鉴

某国内鲜果茶品牌从采购、加工到仓储物流的垂直供应链一体化管理

- 在采购环节，全面推行“产地直采+战略合作”模式，凭借超万店的规模，不仅与大型乳企达成鲜奶直采战略，更在云南深入布局香水柠檬等核心水果的合作种植基地。这种跨过所有中间商的源头直采，赋予了品牌绝对的成本定价权，保证了在下沉市场低价竞争中的毛利空间。
- 在生产加工环节，为了支撑下沉市场庞大的鲜果与原茶消耗，该品牌相继落地了杭州、广西等多家生产工厂。通过提高核心食材的自产比例，不仅截留了原本属于代工厂的制造利润，更从源头上统一了万家门店的产品风味和食安标准。
- 在仓储物流环节，实施“冷链未到，绝不开店”的自建供应链体系。截至2025年末，该品牌在全国运营24个区域性仓库（含超7万立方米的专业冷库），75%的门店落在仓库150公里的物理辐射半径内，98%的门店实现“两日一配”的冷链到店服务。这种极致的网格化物流，不仅将鲜果损耗率降至惊人的10%以下，更将从仓到店的物流配送成本压制在单店GMV的1%以内。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

www.strategyand.pwc.com