



AI 赋能连锁企业 经营白皮书 (2026)

茶饮餐饮 · 便利零售 · 运动健身 · 服务连锁

—— 单店效率 · 选址与供应链 · 门店人效 · 会员与私域 · 加盟合规 · 落地路线 ——

求智启新人工智能研究院 编著

二〇二六年九月

版权声明与证据规则

版权声明

本白皮书版权归求智启新人工智能研究院所有。任何单位或个人转载、摘编、引用本白皮书全部或部分内容，须注明来源为"求智启新人工智能研究院《AI 赋能连锁企业经营白皮书（2026）》"，且不得对内容进行歪曲、篡改。违反上述声明者，本研究院保留追究其法律责任的权利。

文中提及的企业、品牌、平台及产品名称，其商标与权利归各权利人所有，引用仅为研究说明之用。本研究院与文中提及的任何连锁企业、平台或服务商均不存在赞助、代言或利益关联，亦未接受任何一方的委托或资助。

证据分级：本白皮书最重要的一条编辑规范

连锁行业的 AI 报道，是本研究院至今做过的六个行业研究中**厂商宣传密度最高**的一个。在编制过程中我们反复遇到同一种情况：一个漂亮的百分比被十几家媒体转载，追到源头却是某家 SaaS 厂商官网上的一段匿名客户故事。

因此本白皮书对全部引用材料实行三级标注：

表 0-1 本白皮书的证据分级

等级	来源类型	本白皮书的使用方式
A 级	法律法规与司法解释； 最高人民法院、最高人民检察院、 国务院各部委正式文件； 上市公司法定披露（招股书、年报、业绩公告）； 国家标准；同行评审学术论文	可作为判断依据， 引用时标注文号、 披露时间或期刊出处
B 级	行业协会与四大会计师事务所联合报告； 主流媒体深度调查； 高校量化研究； 第三方咨询机构公开调研（披露样本量）	用于趋势判断与行业描述， 标注机构与时间
C 级	企业发布会自述、新闻稿、官网表述； 服务商案例页与内容营销； 口径未定义的百分比	★原样标注为"自述"并注明未经审计， 不参与本白皮书的任何结论推导

三条自我约束

1. 凡检索后未能找到可核实来源的说法，明确写出"未检索到可核实来源"，而非以"业内普遍认为""据了解"等模糊表述掩盖。附录 D 完整列出了 23 项这样的事项。
2. 凡发现广泛流传但来源不可靠的数字，主动指出。本白皮书点名核查了七组这类数字（见附录 D 第一部分），包括某国际咖啡品牌 AI 系统的"30% ROI"、某排班软件的"降本 20%"、以及被普遍误读的"95%的企业 AI 项目失败"。

-
3. 凡引用企业自述的成效数据，同时给出该企业同期的法定披露经营数据作为对照。第七章对某火锅连锁的处理是这一原则的典型——它的 AI 巡检覆盖率与它的翻台率、净利润必须放在一起看。

免责声明

本白皮书所载信息截至 2026 年 9 月。连锁行业竞争格局、监管环境与技术演进迅速，部分数据可能随时间推移而失效。

本白皮书内容仅供研究参考与决策辅助之用，**不构成任何技术选型建议、采购建议、投资建议、加盟建议或效果承诺**。文中涉及的法律法规条文，本研究院已尽力核对，但**不能替代执业律师的法律意见**；涉及加盟、预付资金、个人信息处理等事项，使用者应当就具体业务征询专业法律意见。任何单位或个人依据本白皮书内容作出的决策及由此产生的后果，本研究院不承担责任。

目 录

CONTENTS

版权声明与证据规则	2
版权声明	2
证据分级：本白皮书最重要的一条编辑规范	2
三条自我约束	2
免责声明	3
摘要	7
一、六个核心判断	7
二、本白皮书的三个原创工具	7
三、部分关键事实速览	8
前言：连锁企业不缺系统，缺的是被门店真正用起来的那一个	9
这份白皮书想解决的四个问题	9
这份白皮书的边界	9
第一章 四重压力：连锁企业 2026 年的真实处境	10
1.1 基本盘：这个行业有多大	10
1.2 压力一：外卖补贴大战带来的"增量不增收"	11
1.3 压力二：加盟商盈利承压，而总部的数据看不见	13
1.4 压力三：成本结构刚性，利润空间已被压到极薄	13
1.5 压力四：门店退出已成常态	14
1.6 四重压力的共同指向	15
第二章 连锁 AI 四层能力模型与场景优先级	16
2.1 连锁 AI 四层能力模型	16
2.2 连锁企业 AI 成熟度自评	17
2.3 场景优先级矩阵	17
2.4 连锁行业特有的三个约束	19
第三章 选址：从"看铺"到"算账"	20
3.1 证据强度最高的一项：学术研究的准确率	20
3.2 国内最硬的案例：把仓配半径写进选址规则	20
3.3 两个需要纠偏的国际"AI 选址"说法	21
3.4 一个合规反面教材：为选址采集公共区域视频	22
3.5 一个可落地的选址评分框架	22
第四章 供应链：预测、补货与损耗	24
4.1 日本便利店：可核实的 AI 订货基准	24
4.2 国际零售商：注意那些"up to"	25
4.3 国内案例：可用，但必须标注口径	26
4.4 损耗与鲜食：可用的基准数据	26
4.5 茶饮连锁的冷链：可核实的规模参数	27
4.6 订货与补货 AI 的落地清单	28
第五章 商品与定价：能做什么，不能做什么	30
5.1 AI 辅助商品研发：现状比宣传克制得多	30
5.2 动态定价：四层监管构成的硬边界	30
5.3 一个空白，本身就是结论	32

第六章 门店人效与智能排班 33

- 6.1 先把人效基准说清楚 33
- 6.2 智能排班：证据状况必须如实说明 33
- 6.3 一个反向证据：排班合规的代价 34
- 6.4 中国的硬约束：工时法与算法监管 34
- 6.5 一个完整的反面教材：当算法开始管人 35
- 6.6 排班 AI 的三条设计红线 36

第七章 AI 巡店、品质与食品安全 37

- 7.1 AI 巡店的公开数字与它们的口径 37
- 7.2 ★ 最关键的一问：食安事件到底是靠什么发现的 38
- 7.3 一个诚实的对照：AI 覆盖率与经营结果 39
- 7.4 明厨亮灶：监管现实与一个需要纠偏的说法 40
- 7.5 设备联网：出品一致性的另一条路 40
- 7.6 门店摄像头与人脸识别：合规硬边界 41

第八章 会员：从规模到质量 43

- 8.1 会员规模：法定披露口径 43
- 8.2 ★ 最有说服力的一组数据：会员的经济价值 44
- 8.3 健身业态：留存问题的可核实指标 44
- 8.4 AI 用于会员分层与流失预警：证据状况 45
- 8.5 会员数据合规：一个必须重做的常见设计 46
- 8.6 一个可落地的会员分层框架 47

第九章 外卖、私域与门店 GEO 48

- 9.1 外卖：先把账算清楚 48
- 9.2 平台侧的商家 AI 工具：可用，但口径要问清楚 49
- 9.3 私域：可核实的与不可核实的 49
- 9.4 门店 GEO：一个诚实的评估 50
- 9.5 AI 生成内容的强制标识义务 51

第十章 加盟体系：法律框架与 AI 的位置 53

- 10.1 《商业特许经营管理条例》：六条必须记住的义务 53
- 10.2 最高人民法院 2026 年典型案例：七件案子说明的事 54
- 10.3 信息披露办法第五条：AI 生成招商内容的红线 55
- 10.4 广告法第二十五条：招商广告의绝对禁区 56
- 10.5 AI 在加盟体系中的三个真实位置 57
- 10.6 单店盈利模型：两种口径的差距 58

第十一章 数据底座与合规：决定上限的那一层 60

- 11.1 连锁企业的数据资产盘点 60
- 11.2 三个主数据：连锁数字化的地基 60
- 11.3 数据质量的五个校验维度 61
- 11.4 合规红线清单 62
- 11.5 预付资金：连锁行业最大的一个合规敞口 63
- 11.6 AI 产出物的三级复核规范 64

第十二章 六种失败模式 66

- 12.1 失败模式一：建成即闲置 66
- 12.2 失败模式二：算法管人的反噬 66
- 12.3 失败模式三：供应商与技术路线的依赖 67
- 12.4 ★ 失败模式四：面向顾客的 AI 反噬 68

12.5 失败模式五与六	69
12.6 立项前的九个必答问题（连锁版）	69
第十三章 实施路线：90天、12个月与三年	71
13.1 90天：不建平台，先把账算清楚	71
13.2 12个月路线	72
13.3 三年：进入L2，并找到自己的差异化	73
13.4 分业态的差异	73
13.5 投入分档与组织	74
13.6 指标体系	75
第十四章 结语：AI不能救连锁，但能让好的连锁更快跑出来	76
四个判断	76
三条提醒	76
附录A 连锁AI场景清单（35个场景，按优先级排序）	77
附录B 立项自查清单	79
附录C 法律法规、标准与主要来源索引	80
附录D 本白皮书核查与未能核实的事项	83
一、经核查、本白皮书判定为不可采信或需重大警示的流传数字	83
二、需要纠偏的常见引用	83
三、明确“未检索到可核实来源”的事项	84
四、口径存疑、本白皮书并列呈现的事项	85
关于求智启新人工智能研究院	87
我们是谁	87
本白皮书在服务体系中的位置	87
研究院公开研究序列	87
联系我们	88
关于本白皮书	88

摘要

一、六个核心判断

1. 连锁行业正在经历“开店增长、单店下滑”的结构性分化，这是 AI 进入连锁的根本动因。2026 年中国连锁 Top100 销售规模 2.07 万亿元、同比下降 2.7%，而门店总数 28.9 万个、同比增长 12.4%（CCFA）。便利店侧同向印证：单店单日销售额 4,453 元、同比下降 3.9%，单日来客数同比下降 8.7%（毕马威×CCFA）。当开店不再自动带来增长，效率就从加分项变成了生存项。
2. 外卖补贴大战的账已经算清楚了：增量不增收。复旦大学经济学院基于全国 4 万余家餐饮商户完整日交易数据的研究结论是：商户每日订单量平均增长 7%，但实收金额平均下降约 4%；竞争加剧期总利润平均降幅扩大至 8.9%。立信咨询对 2,298 份有效问卷的调研显示八成商户净利润下滑、74%遭遇客单价下降。上市公司层面同向：瑞幸 2025 年 Q4 利润同比-39%，霸王茶姬单店月均 GMV 连续八个季度下滑、累计缩水超 40%。
3. 加盟商正在用脚投票，而总部的数据看不见这件事。古茗招股书披露加盟商流失率从 2021 年的 6.2%升至 2024 年前三季度的 11.7%；茶百道加盟商闭店数 2023/2024/2025 年分别为 220/890/933 家；喜茶一年净减少约 680 家。在一个加盟店贡献八成以上收入的体系里，加盟商的单店盈利能力就是总部的资产负债表——但绝大多数总部的数据系统只到“订货额”为止，看不到加盟商的房租、人工和现金流。
4. AI 在连锁最可靠的价值不是“预测未来”，而是“把已经知道的事情执行到位”。有可核实证据的两个场景是：订货作业时间的压缩（7-ELEVEN 日本 AI 发注试点：单店订货作业由约 80 分钟/日降至约 45 分钟，AI 推荐对象商品销售额同比平均提升 2.5%）与巡店稽核覆盖率的跃升（从人工抽检的个位数百分比到全量自动审核）。两者都不是决策替代，是执行放大。
5. ★ 一个必须说出来的发现：在已公开披露的重大食安事件与典型执法案件中，没有一起是由门店 AI 系统主动发现的。2025 年杨铭宇黄焖鸡事件靠记者暗访发现，国务院食安办挂牌督办；北京市市场监管局 2026 年公布的首批网络餐饮典型案例 3 件全部来自举报线索或日常监管检查。与此同时，多家连锁品牌对外宣称的 AI 巡检准确率在 90%—95%之间。这个缺口是本白皮书要求读者最认真对待的一件事。
6. 合规不是 AI 项目的附加条款，在连锁行业它是前置条件。《人脸识别技术应用安全管理办法》（2025 年 6 月 1 日施行）第八条规定人脸信息原则上应存储于设备内、不得通过互联网对外传输，第十五条规定存储量达 10 万人须在 30 个工作日内备案；四部门 2025 年专项行动明确把“扫码点餐强制注册会员、强制收集手机号生日性别”列为整治对象；《人工智能生成合成内容标识办法》自 2025 年 9 月 1 日起要求 AI 生成内容加注显式与隐式标识。这三条各自否定了一种在连锁行业已经很普遍的做法。

二、本白皮书的三个原创工具

- 连锁 AI 四层能力模型（L0—L3）+ 成熟度自评量表——把“智能化”拆成执行自动化、信息合成、预测决策、生成式产出四层，每层有明确的数据前提与投入量级。见第二章。
- 场景优先级矩阵——按“业务价值×落地可行性”给 35 个连锁具体场景定位，并明确标出 8 个本研究院建议推迟的场景及其理由。见第二章 2.3 节与附录 A。
- 六种失败模式与立项九问——从审计披露、监管通报、上市公司业绩与媒体调查中提炼，配套可直接用于立项评审的问题清单。见第十二章与附录 B。

三、部分关键事实速览

表 0-2 本白皮书引用的部分 A 级事实

主题	关键事实	来源与时间
行业大盘	连锁 Top100 销售 2.07 万亿元 (-2.7%) , 门店 28.9 万个 (+12.4%)	CCFA 2026 年 6 月
行业大盘	2025 年全国餐饮收入 57,982 亿元 (+3.2%) ; 餐饮连锁化率 25% , 饮品店连锁化率 54%	国家统计局 CCFA, 2026 年
单店效率	便利店单店日销 4,453 元 (-3.9%) , 来客数 -8.7% ; 人效 4,392.3 元/人/天	毕马威×CCFA 2025—2026 年
外卖冲击	4 万余家商户样本: 订单 +7% , 实收 -4% , 竞争加剧期利润 -8.9%	复旦大学经济学院 2025 年 11 月
头部样本	古茗 2025 年门店 13,554 家 , 单店日均 GMV 约 7,800 元 , 仓到店配送成本 <GMV 的 1%	古茗年度业绩公告 2026 年 3 月
订货 AI	7-ELEVEN 日本 AI 发注试点: 订货作业 80→45 分钟/日 , 推荐品销售 +2.5%	流通ニュース 2020 年 1 月
★食安	北京首批网络餐饮典型案件 3 件 , 全部来自举报或日常检查, 0 件由 AI 发现	北京市市场监管局 2026 年 6 月
★AI 客服	中消协点名 AI 客服"规避消费者维权"; 国标《人工与智能客户服务协同要求》 2026 年 9 月 1 日实施	中消协、国家标准 2026 年
加盟司法	最高法发布 7 件 商业特许经营典型案例; 其中合同诈骗案骗取 300 余人共 5,400 余万元	最高人民法院 2026 年 8 月

注：完整来源信息见附录 C 与各章标注。

前言：连锁企业不缺系统，缺的是被门店真正用起来的那一个

本研究院在为连锁企业做 AI 落地服务时，最常听到的一句话来自区域督导，而不是来自 CIO：

"总部又上了一套系统。店长会在开会的时候打开它，开完会就关掉，接着用微信群和手写本。"

这句话背后不是执行力问题。连锁企业的门店端有一个结构性事实：店长与店员的时间是**全公司最稀缺、最不可压缩的资源**。一个店长在营业高峰期能分给系统的注意力，以秒计。任何需要他多点三下的东西，都会在两周内被绕过去。

所以本白皮书的出发点，不是**"AI 能给连锁带来什么"**，而是**"哪些 AI 能力真能穿透到门店那一层"**。

这份白皮书想解决的四个问题

1. **在单店下滑、外卖内卷、加盟商盈利承压的 2026 年，AI 到底能改善什么、不能改善什么？**第一章与第二章回答这个。
2. **总部的钱该花在哪：选址模型、供应链预测、还是巡店摄像头？**三者的证据强度差别极大。第三至五章逐一给出可核实的证据与其边界。
3. **门店端和会员端，哪些做法有效、哪些会反噬？**第六至九章。其中算法排班与 AI 客服，是最需谨慎对待的两个场景。
4. **加盟体系里的 AI，法律边界在哪？**这是连锁企业特有、也最易被服务商忽略的问题。第十章给出条例与最高法 2026 年典型案例的逐条对照。

这份白皮书的边界

有四件事本白皮书**明确不做**：

- **不做技术选型与服务商推荐。**文中提及的平台与产品均来自公开报道，本研究院不对任何一家作背书。
- **不引用无法追溯到原始出处的数字，也不把厂商自述包装成行业事实。**凡引用 C 级数据必标注"自述、未经审计"，并尽可能给出对照的法定披露数据。
- **不回避对连锁企业不利的证据。**本研究院认为，一份不敢写坏消息的行业报告，其好消息也不值得相信。

给不同读者的阅读建议

创始人与 CEO：读摘要、第一、二、十二、十三章。

供应链/商品负责人：读第三至五章（第四章证据最扎实）；**运营/督导负责人：**读第六至七章（7.2 节建议全员读）。

会员/市场负责人：读第八至九章（8.2 节可直接用于立项论证）；**加盟/法务负责人：**读第十、十一章（第十章以法条原文为主体）。

第一章 四重压力：连锁企业 2026 年的真实处境

这一章不谈 AI。要判断 AI 在连锁企业里该做什么，先要把这个行业当下面对的是什么说清楚。本章全部使用 A 级与 B 级数据。

1.1 基本盘：这个行业有多大

表 1-1 中国连锁与相关业态的基本盘（官方与协会口径）

维度	数据	来源与口径
连锁 Top100 (全业态)	2025 年销售规模 2.07 万亿元 ， 同比下降 2.7% （同口径增长 5.8%）； 门店总数 28.9 万个 ，比上年增加 3.2 万个、 增长 12.4% ； 前 10 名销售合计 8,427.9 亿元，占名单 40.7%	中国连锁经营协会 (CCFA) 2026 年 6 月 等级 A-
餐饮	2025 年全国餐饮收入 57,982 亿元 ， 同比增长 3.2% ，占社零总额 11.6% ； 限额以上餐饮收入 16,337 亿元（+2.0%）， 但 12 月限上餐饮收入同比下降 1.1%	国家统计局 2026 年 1 月 等级 A
餐饮连锁化	2025 年餐厅总数 747 万家 ， 连锁化率 25% （2023 年 21%、2024 年 23%）； ★饮品店连锁化率最高，达 54% ； 501—1000 家门店的中大型品牌 门店数同比增长 32.6%	CCFA 《2026 中国餐饮连锁化 发展白皮书》 2026 年 4 月 等级 A-
便利店	Top100 门店合计 20.8 万家 ， 净增约 1.1 万家、增幅 5.6% （增幅较上一年有所下降）； 门店千家以上规模的企业 38 家	CCFA 2026 年 4 月 等级 A-
健身	截至 2025 年 12 月，全国广义健身类场馆 约 12 万家 ，较 2024 年减少 2.3 万家 ； 健身会员总数 8,451.8 万人 ，同比下降 3.44% ； 会员渗透率 6.00%	《2025 中国运动健身 行业数据报告》 2026 年 3 月 等级 B

资料来源：中国连锁经营协会（经主流媒体转述）；国家统计局；中国健美协会指导、上海体育大学经管学院等联合编制的行业报告。

★ 表 1-1 里最重要的一组数字，是第一行的两个方向相反的百分比

销售规模 -2.7%，门店数 +12.4%。

即便考虑 CCFA 说明的统计口径调整（同口径增长 5.8%），这两个数字之间仍有巨大的剪刀差：门店数的增速远高于销售额的增速，意味着平均每家店贡献的销售正在下降。

便利店口径给出了直接印证：单店单日销售额 **4,453 元**，同比下降 **3.9%**；单日来客数同比下降 **8.7%**；客单价同比下降 **0.2%**（毕马威中国×CCFA《2026 年中国便利店发展报告》）。来客数降 **8.7%**而客单价几乎持平——这说明下滑的是人流，不是消费力。

这就是本白皮书的起点：连锁行业已经从“开店即增长”的时代，进入“必须提高单店效率”的时代。而单店效率的每一个组成部分——选址准不准、货订得对不对、人排得合不合理、会员留不留得住——恰好都是数据问题。

1.2 压力一：外卖补贴大战带来的“增量不增收”

这是 2025—2026 年连锁餐饮最大的外部变量，也是本章证据质量最高的一节。

1.2.1 基于 4 万余家商户的量化研究

复旦大学经济学院基于“全国 4 万余家餐饮商户堂食和外卖完整日交易数据”的研究结论：商户每日“外卖加堂食”总订单量平均增长 7%，但商户每日实收金额平均下降约 4%；竞争升温期商户外卖加堂食总利润平均下降约 1.7%，进入竞争加剧期后，平均降幅扩大至 8.9%。

资料来源：复旦大学经济学院《“赚了流量，赔了利润”——补贴大战如何累及餐饮商户？》，2025 年 11 月 21 日，经第一财经、澎湃新闻报道。等级 B（高校量化研究，样本规模与口径公开）。

该研究给出的机制解释是：“补贴大战给商户带来了更多的订单，但因为商户也投入大量的补贴，相反外卖的补贴还替代了堂食”。

1.2.2 商户侧调研的交叉印证

表 1-2 立信咨询对 2,298 份商户问卷的调研结果

指标	结果
样本	全国 31 个省级行政区，回收有效问卷 2,298 份
堂食	65%的商户堂食营业额同比下降
净利润	八成餐饮商户净利润下滑，降幅超过 30%的占 35%
客单价	74%的商户遭遇客单价下降，其中降幅超过 10%的占 53%，仅 5%实现客单价上涨
归因	超过 71%的商户将利润下滑归因于客单价下降

资料来源：立信咨询《从流量狂欢到利润下滑：“补贴大战”中餐饮商户的真实处境》，2026 年 3 月。等级 B（第三方咨询机构调研，样本量与地域范围公开披露，抽样方法未公开）。

1.2.3 上市公司层面的同向印证（等级 A）

表 1-3 头部连锁的法定披露数据

企业	2025 年经营数据	本研究院的解读
瑞幸咖啡	全年总净收入 492.88 亿元 (+43.0%) ； 门店 31,048 家 ，全年净增 8,708 家 ； 自营同店销售增长全年 7.5%， ★但 Q4 仅 1.2% ； 门店层面营业利润率全年 17.8% (2024 年 19.0%)， Q4 降至 15.0% ； ★Q4 配送费用同比+94.5%至 16.31 亿元	★收入高增长、同店增速与门店利润率同时收窄。 配送费用几乎翻倍，是"增量不增收"在报表上的直接体现
霸王茶姬	全球门店 7,453 家 ；全年 GMV 315.8 亿元 ； 营收 129.1 亿元 (+4.1%) ； ★净利润 11.35 亿元，同比下滑 52.4% ； Q4 营业利润由盈转亏 (亏 3,550 万元)， 为规模化扩张以来首次季度亏损	★单店月均 GMV 连续八个季度下滑 ， 由 2023 年 Q4 的 57.4 万元降至 2025 年 Q4 的 33.74 万元， 缩水超 40% (媒体基于财报测算)
奈雪的茶	营收 43.31 亿元，同比下滑 11.99% ； 经调整净亏损由 9.19 亿元收窄至 2.41 亿元； 门店 1,646 家， 全年净关店 152 家 ； ★外卖订单收入占比由 41.4%升至 52.6% ， 堂食营收占比由 13.1%缩至 9.3%	★直营店单店日均订单+15.7%，但单店日销售额仅+5.2% ——单量涨、客单价跌，与立信调研完全吻合
古茗 (逆势样本)	门店 13,554 家 (新开 4,292、关闭 652) ； 门店 GMV 327.32 亿元 (+46.1%) ； ★单店日均 GMV 由约 6,500 元提升至约 7,800 元 ； 总收益 129.14 亿元 (+46.9%) ； 年度利润 31.15 亿元 (+108.6%)	★全行业单店下滑的背景下，古茗单店日均 GMV 上升 20%。 其做法见第三章与第四章

资料来源：各公司 2025 年度业绩公告与年报。等级 A（法定披露）；标注为"媒体测算"的部分等级 B。

监管已经介入

外卖"补贴大战"被列入 2025 年综合整治"内卷式"竞争十大案例。市场监管总局在专题发布会上表述："2 次召开约谈会，要求外卖平台充分认识低价无序竞争的负面效应"，要求平台加强补贴信息公开、保障商家自主经营、禁止虚假宣传和价格歧视。

【来源：市场监管总局专题发布会，2026 年 1 月 21 日，等级 A】

对连锁企业的含义是：不能把经营改善的希望寄托在补贴退潮上，但也不应当继续按补贴期的订单量做产能与人力规划。第四章的需求预测、第六章的排班，都必须把"平台补贴强度"作为一个显式变量，而不是隐含在历史数据里。

1.3 压力二：加盟商盈利承压，而总部的数据看不见

对绝大多数头部连锁而言，这是比外卖更根本的压力——因为加盟店贡献了绝大部分收入。

表 1-4 加盟体系的收入依赖与流失数据

企业	加盟依赖度	流失与闭店（法定披露口径）
古茗	加盟商 6,675 名 （2025 年末）， 新增 2,488 名、退出 681 名	★招股书披露： 加盟商流失率从 2021 年的 6.2% 攀升至 2024 年前三季度的 11.7% ； 2024 年 Q3 闭店率升至 3.89%
茶百道	来自加盟商的货品与设备销售、 特许权使用费及加盟费收入 占比超 95%	★加盟商闭店数 2023/2024/2025 年分别为 220 / 890 / 933 家 ； 2025 年门店仅净增 226 家 （2023 年净增 1,440 家）； 特许权使用费及加盟费收入 同比下降 10.2%
霸王茶姬	加盟店净收入占总净收入 81.9%	媒体口径：回本周期由 "曾经的 5.5 个月拉长至 18—24 个月" 核心商圈高租金门店 超过 28 个月
蜜雪集团	招股书："截至 2024 年前三季， 超过 99% 的门店由加盟商开设及经营 "	媒体测算口径：回本周期 由 2020—21 年的约 6 个月 拉长至约 18 个月 （非招股书披露，属媒体分析）
喜茶	事业合伙（加盟）模式	第三方监测：门店由 2024 年 10 月的 4,610 家降至 2025 年 10 月的 3,930 家， ★ 一年净减少约 680 家 ； 官方 2 月暂停加盟申请通告原文： "盲目的门店规模扩张， 导致行业陷入同质化竞争与门店过剩"

资料来源：古茗招股书与 2025 年度业绩公告、茶百道 2025 年报、霸王茶姬 2025 年报、蜜雪集团招股书（等级 A）；门店数第三方监测与回本周期测算为媒体口径（等级 B）。

本研究院的判断：在一个加盟店贡献八成以上收入的体系里，加盟商的单店盈利能力就是总部的资产负债表。但绝大多数连锁总部的数据系统只到“这家店这个月订了多少货”为止——看不到加盟商的房租、人工、水电、现金流，也就无法在加盟商亏损三个月后、真正决定关店之前发现问题。这是第十章讨论的核心。

1.4 压力三：成本结构刚性，利润空间已被压到极薄

表 1-5 餐饮行业成本结构

科目	占比	说明
原料进货成本	占营收均值 42.1%	受农产品价格与供应链效率双重影响
人力成本	占比 22.2% ，且持续上升	门店人力刚性，难以随客流同步压缩
★净利率	均值仅 0.3%	★这意味着任何一项成本上升 1 个百分点，都足以让平均水平的门店由盈转亏

资料来源：中国饭店协会《2025 中国餐饮业年度报告》。等级 A-。说明：该报告中的房租占比数字未在可获取的公开摘要中披露，本白皮书不作引述。

"净利率均值 0.3%"这个数字，决定了连锁企业 AI 项目的经济学。一个年营收 3,000 万元的中型连锁，其全年净利约 9 万元。这意味着任何一个报价百万级、回收期不明的 AI 项目，在数学上就不可能通过。第十三章 13.4 节讨论的投入分档，正是以此为前提。

1.5 压力四：门店退出已成常态

表 1-6 闭店与退出的公开数据

口径	数据	来源
餐饮行业闭店率	由 2023 年的 52.69% 回落至 2025 年的 42.17% (在回落，但仍处高位)	中国饭店协会 《2026 中国餐饮业年度报告》 2026 年 9 月
全国停业商户	2025 年全年标记停业商户达 339 万家 ， 较 2024 年增加 29 万家， 同比增长 9.4%	CCFA 2026 年 4 月
分品类闭店率 (另一口径)	行业平均 23.70% ；茶饮 16.2% ； 咖啡"处于相对低位"； 快餐"高于餐饮大盘"； ★最高危品类啫啫煲 40.4%	NCBD（餐宝典） 《2025—2026 餐饮闭店率白皮书》 等级 B
★口径冲突提示	★上述 42.17% 与 23.70% 两个口径相差近一倍， 统计范围与计算方法均未完全公开。 本白皮书并列呈现、不做取舍， 建议读者引用时注明来源与口径	—
健身业态	广义健身类场馆一年减少 2.3 万家 ； 健身会员总数 同比下降 3.44% ； 从业者总数约 117.2 万人 ，"继续保持收缩"	《2025 中国运动健身行业数据报告》 等级 B
便利店	样本企业净增门店由 9,570 家降至 7,572 家	毕马威×CCFA 等级 A-
健身业态需要单独说明的一件事		
健身行业的数据里，有一组对比比"闭店率"更能说明问题：		

口径	数据	来源
★全国健身会员活跃会员月均到店 7.56 次（同比+42.1%），但全部会员月均到店仅 2.63 次。 【来源：《2025 中国运动健身行业数据报告》，2026 年 3 月，等级 B】 两者相差近三倍，意味着大量会员处于沉睡状态。这对健身连锁的含义是直接的：续费的决定不是在到期那天做出的，是在连续两个月没来的那段时间做出的。而"连续两个月没来"是一个系统百分之百能识别、却极少有品牌真正触发干预的信号。 本白皮书第八章 8.3 节会展开这一点。需要说明的是：本研究院专门检索了健身行业的"会员流失率/续卡率"基准数据，未检索到任何权威报告披露该指标。因此本白皮书一律使用"月均到店次数"这一可核实指标，而不使用市面流传的"流失率 70%/80%"类说法。		

1.6 四重压力的共同指向

表 1-7 四重压力与对应的能力缺口

压力	被迫回答的问题	所需能力	对应章节
单店效率下滑 来客数-8.7%	每一家店的钱 到底花在哪、 赚在哪？	单店颗粒度的 经营分析能力	第二章 第十章
外卖增量不增收 实收-4%	哪些订单 真的在赚钱？	渠道与时段级的 盈利归因	第九章
加盟商流失 6.2%→11.7%	哪些加盟商 正在亏损， 我什么时候知道？	加盟商单店 盈利预警	第十章
净利率 0.3% 成本刚性	订货、排班、损耗 还有多少水分？	预测与 执行稽核	第四章 第六章 第七章
本研究院的核心判断：连锁企业的 AI，不应当被定位为"增长工具"，而应当被定位为"效率与风险工具"。在净利率 0.3%、来客数-8.7%、加盟商流失率翻倍的环境下，少订错一批货、少排错一个班、早三周发现一家将要亏损的门店，其财务价值高于任何一个增长故事。			

第二章 连锁 AI 四层能力模型与场景优先级

"数智化""AI 赋能"这类词最大的问题，是它把差异极大的东西装进同一个筐：一个自动生成排班表的工具和一套全门店视觉识别系统，在方案书里可能用同样的措辞描述，但投入相差两个数量级，失败机制完全不同。

这一章提供本白皮书的第一个原创工具。

2.1 连锁 AI 四层能力模型

表 2-1 连锁 AI 四层能力模型

层级	做什么	连锁典型场景	数据前提	投入与风险
L0 执行自动化	把重复的、规则明确的动作交给系统	订货建议单生成、排班初稿、巡店任务派发、评价自动分类、报表自动生成	★几乎没有：有历史销售与基础主数据即可	最低。 ★几乎所有连锁企业的第一个 AI 项目都应当在这一层
L1 信息合成	把散在多处非结构化信息变成可用结论	门店经营日报自动摘要、顾客评价归因分析、竞品与商圈信息汇总、SOP 知识库问答、加盟商画像卡	有可访问的数据源与统一主数据	较低。 风险在于合成结果无人复核
L2 预测与决策支持	基于历史数据给出预测、排序与预警	★单品销量预测与自动补货； 新店选址评分； 会员流失预警； 加盟商亏损预警； 客流与人力需求预测	★关键门槛：需要 2 年以上口径稳定的结构化历史数据，且要能识别促销与补贴的干扰	中等偏高。 ★失败率最高的一层。 数据不够时强行上马必然失败
L3 生成式产出	批量产出对外交付物	门店社媒内容、菜单与物料多版本、加盟招商材料、客服应答	有素材库+ ★强制的人工复核与合规标识	★投入低，但合规风险最高。 见 9.6 节与 10.4 节

最常见的错配：想做 L2，只有 L0 的数据

本研究院在为连锁企业做诊断时，最常见的一种情况是：企业希望上销量预测和自动补货（L2），但历史数据只有一年、口径中途改过、促销记录不在系统里。

结果是可预料的：模型上线后，店长第一周就发现"它让我订的货明显不对"，两周后所有人退回手工订货，系统变成一个没人看的建议框。

★一条实用的自检：把过去 24 个月的单品日销数据拉出来，问自己三个问题——① 促销和补贴活动有没有被标记？② 缺货导致的销量为零，和真的没人买，在数据里分得开吗？③ 门店编码和商品编码这

层级	做什么	连锁典型场景	数据前提	投入与风险
两年有没有改过？ 三个问题里有一个答不上来，就先不要做 L2。这不是保守，是把钱花在能产生结果的地方。				

2.2 连锁企业 AI 成熟度自评

建议由商品/供应链、运营/督导、会员/市场、加盟管理、信息化五个部门分别填写，然后对照差异。

表 2-2 连锁 AI 成熟度自评量表

判据	L0 起步	L1 可用	L2 驱动	L3 生成
主数据	商品与门店编码 各系统不一致	有统一的 商品与门店主数据	主数据 2 年以上 稳定， 变更有版本记录	主数据可直接 驱动内容生成
销售数据	只有日汇总	单品级、 分时段	★含促销标记、 缺货标记、 渠道拆分	可支撑 分渠道 盈利归因
门店执行	纸质或微信	关键动作 在系统留痕	★执行数据可与 销售结果关联分析	偏差可 自动预警 并生成处置建议
会员数据	有会员号， 无行为数据	有交易与 到店记录	有完整行为序列， 可做分层与预警	可生成 一客一策内容
★人的使用	★系统上线了， 店长仍用 微信群和手写本	部分岗位 每周使用	★店长/督导 每天使用， 是工作起点	产出物 直接进入 对外流程
自评规则：以最短的那一行为准。一个主数据达到 L2、但“人的使用”停在 L0 的连锁企业，其真实成熟度就是 L0——因为门店没在用的系统不产生任何价值，只产生折旧和维护费。这一条在连锁行业比在任何其他行业都更成立，因为连锁的价值必须通过成百上千个门店的实际动作才能兑现。				

2.3 场景优先级矩阵

本白皮书的第二个原创工具。横轴为落地可行性（数据是否具备、是否依赖门店端配合、是否有合规障碍），纵轴为业务价值（对单店效率、成本或风险的直接影响）。完整的 35 个场景见附录 A。

表 2-3 连锁 AI 场景优先级矩阵

象限	判断	代表场景	建议
第一象限 高价值·高可行 (先做)	数据现成、 见效快、 门店端 几乎无额外负担	订货建议单自动生成 （第四章）； 门店经营日报与异常自动推送 （第七章）； 顾客评价自动归因与工单化 （第九章）； SOP 与制度知识库问答 （第十一章）； 排班初稿自动生成 （人工确认，第六章）； 加盟商常见问题智能应答 （第十章）	★第一年做完。 建议以 订货建议单 作为破冰项目——它直接对应第一章的成本压力
第二象限 高价值·低可行 (先补数据)	价值明确， 但受制于 数据质量与 口径稳定性	单品销量预测与自动补货 （第四章）； 鲜食/短保原料效期与损耗优化 （第四章）； 会员流失预警与召回 （第八章）； ★加盟商单店亏损预警 （第十章）； 新店选址评分 （第三章）； 客流预测驱动的人力排布 （第六章）	★先做数据治理，第二年再上模型。 其中 加盟商亏损预警 是本院认为价值最高、最被低估的一项
第三象限 中价值·高可行 (顺手做)	成本低， 价值有限， 但可随 大项目搭车	报表与经营简报自动化 ； 竞品与商圈信息汇总 ； 会员生日/节日触达 ； 设备报修工单智能分派 ； 招聘 JD 与面试纪要生成	不单独立项
第四象限 价值存疑·风险高 (慎做)	投入大或 风险高， 失败案例集中	★面向顾客的 AI 客服替代人工 （第十二章）； ★算法强制排班与绩效扣罚 （第六章）； ★面向个人的动态定价 （第五章）； ★门店人脸识别用于员工考勤 （第七章）； 全量门店视觉识别一次性铺开 （第七章）； AI 外呼招商加盟 （第十章）； 门店 GEO 作为独立预算项目 （第九章）	★除非有明确的业务必要与合规方案，否则本院建议推迟。 其中前四项涉及监管红线

关于第四象限的四个红线场景

第四象限中标★的前四项，不是“效果不好”，而是**已经有明确的监管或司法信号**：

① **AI 客服替代人工**——中消协 2026 年 8 月点名 AI 客服“规避消费者维权”；国家标准《顾客联络服务人工与智能客户服务协同要求》**2026 年 9 月 1 日实施**，要求提供便捷转人工入口并同步客户信息。见第十二章 12.4 节。

② **算法强制排班与绩效扣罚**——中央网信委 2026 年 1 月印发《生活服务类平台算法负面清单（试行）》，直指“以劳动者个体特征做差异化分配”。虽然目前未明确覆盖门店排班，但监管逻辑同源。见第六章 6.4 节。

③ **面向个人的动态定价**——《个人信息保护法》第二十四条明文禁止“对个人在交易价格等交易条件上实行不合理的差别待遇”。见第五章 5.2 节。

④ **门店人脸识别用于员工考勤**——《人脸识别技术应用安全管理规定》第六条要求单独同意、第十条禁止作为唯一验证方式、第八条要求人脸信息原则上不得通过互联网对外传输。见第七章 7.6 节。

2.4 连锁行业特有的三个约束

把通用的 AI 落地方法搬到连锁企业时，有三件事必须重新考虑。

表 2-4 连锁行业的三个特殊约束

约束	含义	对 AI 项目设计的要求
① 直营与加盟的治理差异	在直营体系中，总部可以直接规定门店必须使用某个系统； ★在加盟体系中，总部对加盟商的管理权限来自合同，而非管理关系	★任何要求加盟商投入时间或成本的 AI 工具，必须能向加盟商说明“这对你的单店利润有什么好处”。说不清楚的，加盟商不会用——也没有义务用
② 门店端的注意力极度稀缺	店长在营业高峰期能分给系统的注意力以秒计； 一线员工流动率高（便利店基层年自然流失率 24.2%）	★门店端功能必须“零学习成本”：能不新增操作就不新增；必须新增的，要能在一分钟内讲清楚。培训依赖度高的设计等于没有设计
③ 单店经济模型是最终裁判	连锁的一切效率改善，最终都要落到单店的收入、成本、投资回收期上	★每个 AI 场景立项时都必须回答一个问题：“这个场景对单店月度利润的影响大约是多少元？” 答不上来的，不是不能做，但不能排在第一优先级

约束③值得单独强调。以第一章的数据为锚：餐饮行业净利率均值 0.3%，便利店单店日销 4,453 元。一家日销 4,500 元的便利店，月销约 13.5 万元；如果损耗率能从 4%降到 3%，每月增加约 1,350 元的利润。这个数字不大，但乘以 500 家门店就是每年 810 万元——而且它是可计算、可验证、可分摊到每家店的。本白皮书建议所有连锁 AI 项目都按这个方式做账，而不是按“效率提升 X %”做账。

第三章 选址：从“看铺”到“算账”

选址是连锁企业唯一一个一次决策、影响五年的动作。一家店选错了位置，后面所有的运营优化都只是在减少亏损。

也正因如此，选址是 AI 宣传最密集、而可核实证据最稀薄的一个领域。这一章的写法是：先给出证据强度最高的，再明确指出边界，最后说明哪些流传的说法站不住。

3.1 证据强度最高的一项：学术研究的准确率

一项针对上海瑞幸咖啡与星巴克新零售门店选址的预测研究，使用高德 POI 数据（清洗后 1,508,610 条有效记录）、人口密度、夜间灯光强度、房价与地租、路网密度、到地铁与公交站距离、城市功能区分、竞品位置与密度等特征；对比 GBDT、Extra Trees、AdaBoost、Stacking 后选用随机森林。结果：瑞幸准确率 90.0%、AUC 0.955；星巴克准确率 92.2%、AUC 0.972。

资料来源：ISPRS International Journal of Geo-Information, 14(6):217，2025 年 5 月 30 日。等级 A（同行评审学术论文）。

★ 这个 90%必须加一句限定，否则会被严重误读

论文中的“准确率”衡量的是：给定一个城市网格，模型判断“这里适不适合开店”与实际是否已有门店的吻合程度。

它不等于新店业绩预测精度，更不等于新店存活率。

换句话说，这个模型学会的是“复现这两个品牌已经做出的选址判断”，而不是“预测一家新店能开多久、赚多少”。前者是对既有决策的拟合，后者才是选址真正的商业问题。

★ 本研究院专门检索了“选址模型上线后新店存活率/达标率提升”的量化数据，中英文均未检索到可核实来源——检索命中的全部是选址 SaaS 厂商的营销内容。这一空白应当被如实说明。

3.2 国内最硬的案例：把仓配半径写进选址规则

本研究院认为，国内公开信息中最值得连锁企业研究的选址逻辑，不是任何一套算法，而是古茗把供应链约束前置到选址决策的做法。

表 3-1 古茗的选址与仓配耦合（法定披露口径）

维度	2024 年末	2025 年末	2026 年中
门店数	9,914 家	13,554 家	14,351 家
仓库数	22 个	24 个	24 个
仓库总建筑面积	约 22 万 m ² (冷库库容超 6 万 m ³)	约 25.8 万 m ² (冷库库容超 7 万 m ³)	约 27.7 万 m ²
两日一配冷链覆盖	约 97%门店	约 98%门店	约 99%门店

维度	2024 年末	2025 年末	2026 年中
★150 公里内 门店占比	76% (2024 年 9 月口径)	约 75%	约 73%
★仓到店配送成本	约占 GMV 1%	★少于 GMV 总额的 1%	—

资料来源：古茗控股《年報 2024》、2025 年度业绩公告、2026 年中期业绩（hkexnews）。等级 A（法定披露）。

招股章程中对选址方法的原文表述是：“**When determining the location of stores... we evaluate nearby pedestrian traffic, consumer profiles and purchasing power, as well as the number of nearby stores and competitor stores, to determine whether a location meets our requirements.**”（评估周边人流、消费者画像与购买力，以及周边自有门店与竞品门店数量。）

2024 年报另披露：“根据涵盖 **2.3 万多个点位**并不断扩大的**点位库**，为加盟商提供**选址建议**”。

这个案例真正的方法论价值在三个地方

- 第一，选址不是一个独立问题，而是一个被供应链约束的问题。创始人的公开表述是：“是否会进入某一个城市，取决于门店数量能否支持就近建仓，如果这两个数据不匹配是不会做的”；开店哲学被概括为“要么不开店，要么密集开店”。这把一个模糊的直觉（密集开店好）变成了一条可判定的规则（仓配半径 150 公里、单城密度需支撑建仓）。
- 第二，“仓到店配送成本少于 GMV 的 1%”是一个可验证、可对比的财务指标。媒体援引的行业平均为 2%—3%。这是本白皮书推荐的那种指标：有分子有分母，能逐年比较，不需要归因。
- ★第三，也是最诚实的一点：门店数从 9,778 增至 14,351（增长约 47%）的同时，150 公里覆盖率从 76%降至 73%。这说明高速扩张期仓网密度存在被稀释的张力——任何选址规则在扩张压力下都会被侵蚀，而只有把它做成可监测的指标，才知道被侵蚀了多少。

3.3 两个需要纠偏的国际"AI 选址"说法

国内方案书中高频出现的两个国际案例，其公开资料实际上不支持它们被归入"AI 选址"。

表 3-2 两个常见引用的实际情况

常见说法	公开资料的实际内容	本研究院的判断
"某国际咖啡品牌用 AI 系统 Atlas 选址"	该平台的公开描述出现在 Esri 用户大会（2014 年），数据图层包括本地商圈、零售集群、人口统计、交通枢纽节点、写字楼分布；公开表述是"内部绘图和商务智能平台"	★公开资料只支持"GIS+商业智能决策模型"，不支持"AI/机器学习"。且资料停留在 2014 年前后，不宜在 2026 年的白皮书中描述为 AI 系统

常见说法	公开资料的实际内容	本研究院的判断
"某国际快餐品牌收购 AI 公司做选址"	该公司 2019 年收购的决策技术公司，官方新闻稿描述其用途为"根据时段、天气、当前餐厅客流与热销趋势，动态调整得来速菜单展示"，并"基于顾客当前选择即时建议附加商品"；2021 年该公司被转售	★这是菜单个性化与推荐技术，不是选址技术。归入选址章节属于事实错误

资料来源：Esri ArcWatch（2014 年 8 月）；某国际快餐品牌官方新闻稿（2019 年 3 月 25 日）、Nation's Restaurant News（2021 年 12 月）。等级 A/B。

本研究院指出这两点，不是为了挑错，而是因为这类误引在提案环节会产生实际后果：当供方用"某国际品牌早就在用 AI 选址"作为论据时，采购方有权要求其出示该品牌的公开技术资料。

3.4 一个合规反面教材：为选址采集公共区域视频

某以"数据驱动"著称的便利店品牌，为构建选址算法进行大规模"贴拍"——在公共区域布设摄像头录制人流。

- 创始人公开表述："每一条街道、每一栋楼、每一个路口都有人流的数据，平均都测了 7 天，都有录像"，数据用于"评估目标店铺的日销售额和障碍"。
- 报道称北京地区后台累积公共区域视频约 10 万条，其中写字楼数据约 43,000 条、小区贴拍数据近 35,000 条，涉及部委、央企、住宅小区、写字楼门口。
- 用工安排：采集员用工从劳务外包改为个体工商户，报道指出存在"工作中途出了意外，要打官司都找不到被告"的隐患。

资料来源：南方周末，2021 年 12 月 18 日（21 财经同日转载可佐证原始发表日期）。等级 B。说明：该文近期被多个站点以 2026 年日期重新发布，原始发表日应以 2021 年 12 月 18 日为准。

本研究院提示：该案例发生在《个人信息保护法》施行前后。在 2026 年的监管环境下，此类采集面对的约束已显著收紧——《人脸识别技术应用安全管理办法》第十三条要求公共场所安装人脸识别设备须为"维护公共安全所必需"并设置显著提示标识；四部门 2025 年个人信息保护专项行动明确将"公共场所使用人脸识别技术但未履行告知同意义务、未设置显著提示标识"列为整治重点。选址所需的人流数据，应当优先使用运营商、地图平台等已合规脱敏的商业数据产品，而非自行采集。

3.5 一个可落地的选址评分框架

综合上述证据，本研究院建议连锁企业按以下六层构建选址评分，权重按业态调整：

表 3-3 选址六层数据与业态权重建议

数据层	包含什么	茶饮/餐饮	便利零售	健身/服务
① 人流与时段结构	工作日/周末、早中晚峰值、通勤流 vs 目的流	高 (依赖到店流)	极高 (通勤流决定早餐与夜间)	中 (目的流为主)

数据层	包含什么	茶饮/餐饮	便利零售	健身/服务
② 客群画像	年龄、收入、 职业结构、 居住/办公比例	高	高	★极高 (决定卡种 与价格带)
③ 竞品与协同	竞品数量与距离、 互补业态 (如便利店旁的 写字楼、健身房旁的 社区)	极高 (同品牌 密集策略)	高	高
④ 供应链可达性	★距离最近仓的 距离与配送频次	★极高 (见 3.2 节)	极高 (鲜食 日配半径)	低
⑤ 成本项	租金、转让费、 装修与设备、 物业条件 (上下水、排烟、 电容量)	高	高	★极高 (层高、承重、 淋浴与排风 决定可行性)
⑥ 履约与线上	外卖订单密度、 骑手可达性、 线上曝光条件	★极高 (外卖占比 可达五成)	中 (即时零售)	低

三条落地原则

- 模型给排序，人做决定。** 选址评分的正确用法是把候选点位从 100 个缩到 15 个，而不是直接指定第 1 名。**最终决策必须包含一次实地踏勘与一次对物业条件的硬校验**——第⑤层里的排烟、电容量、承重这类条件，模型基本拿不到准确数据。
- 必须回流实际经营结果。** 新店开业后 12 个月的实际日销、客流、盈亏，必须回写到选址库并与当初的评分对照。**没有回流机制的选址模型，第二年就会开始系统性偏离。** 这是本研究院观察到的最普遍问题。
- 把“否决项”与“评分项”分开。** 供应链半径、物业硬条件、消防与证照可行性属于否决项（不满足直接出局，不参与打分）；人流、客群、竞品属于评分项。**把否决项混进加权评分，会导致一个各项都不错但根本开不了的点位拿到高分。**

第四章 供应链：预测、补货与损耗

这是全书证据最扎实的一章，也是本研究院建议连锁企业优先投入的一章。原因很直接：第一章已经说明，原料成本占餐饮营收均值 42.1%，而净利率均值仅 0.3%。

4.1 日本便利店：可核实的 AI 订货基准

4.1.1 7-ELEVEN 日本的 AI 发注

表 4-1 7-ELEVEN 日本 AI 发注试点（公开披露）

维度	公开信息
时间与范围	2020 年 1 月 31 日起在千叶县约 1,100 家店（直营+加盟）导入实验
模型输入	AI 分析 13 项内外部要素： "販売実績、共通催事、共通キャンペーン、天気予報、実際の天候"等 （销售实绩、共同促销、共同营销活动、天气预报、实际天气等）
★作业时间	先行单店测试：订货作业时间由约 80 分钟/日降至约 45 分钟 （减少 35 分钟）
★销售效果	AI 推荐对象商品销售额同比平均提升 2.5%
商品范围	对象商品约 2,500 个 SKU（不含日配，即加工食品、点心、饮料、酒类、杂货等货架商品）， 约占全店商品数 8 成

资料来源：流通ニュース，2020 年 1 月 29 日。等级 B。

这组数字为什么值得连锁企业认真读

- ★第一，它同时给出了成本侧与收入侧的效果，且量级合理。订货作业时间减少约 44%（80→45 分钟），销售额提升 2.5%。没有夸张到令人怀疑的程度，这本身就是可信度的一部分。
- ★第二，它明确说明了“不含日配”。日配（鲜食、短保）恰恰是便利店最难预测、损耗最重的品类，被排除在首批 AI 订货之外。这个边界说明了一件事：**AI 订货最容易见效的地方是长保质期的货架商品，而不是鲜食。**任何声称“一套模型解决全品类”的方案，都应当被追问这个边界。
- 第三，“**订货作业时间**”是一个店长能立刻感知的指标。每天省 35 分钟，对一个便利店店长意味着什么，不需要向他解释。这是为什么本白皮书把订货建议单自动生成列为第一象限的破冰项目。

4.1.2 罗森：引入强化学习处理短保品类

罗森的 AI 订货系统自 2015 年起部署，**2024 年春推出强化版并引入强化学习**——让 AI 模拟气温、天气、销售、废弃等情景以寻找利润最大化的订货策略。

- 难点的原文表述：“消費期限が短いため在庫だけでなく、廃棄も予測して発注しなければならない”（因保质期短，不仅要预测库存，还必须预测废弃来下单）。
- 对象范围：日配商品约 **1,000** SKU、占门店销售额 **25%**，每周约 50 个单品更新。
- 效果表述：公司称作业时间可减少 **2.0** 小时/人/日。
- 目标水平的原文：“素人の店長の発注のレベルよりは上の発注レベルになっていて、品ぞろえなどがよくなる”（达到高于新手店长的订货水平，商品齐全度等有所改善）。

资料来源：日経クロステック（CIO.com 转载），2023 年 7 月。等级 B。

"高于新手店长的水平"这个目标设定，值得所有做订货 AI 的连锁企业借鉴。它既不是"超越最优秀的店长"，也不是"完全替代人"，而是一个可验证、可交付的标准：把整个体系的订货水平底部抬起来。对一个有 500 家店、店长经验参差不齐的连锁而言，抬高底部的价值远大于优化顶部。

4.2 国际零售商：注意那些"up to"

表 4-2 国际零售商的公开表述与其口径

企业与表述	原文	本研究院的口径提示
某国际电商 履约技术公司 (预测能力)	"Each day, our platform generates over 70 million supply chain forecasts." "Up to 40% more accurate than traditional retailer systems." "Up to 98% of stock ordered automatically with minimal manual intervention."	★两个关键数字 均带 "up to" (至多) , 且"40% more accurate" 未说明衡量指标 (MAPE? WAPE?) 与对比对象。 引用时必须 保留 up to 限定
某国际大型零售商 (路径优化)	官方披露：避免 9,400 万磅 CO2 排放； 消除 3,000 万 不必要英里； 避免 110,000 条低效路径； 系统考虑"time, location, and store delivery windows", 并规划回程取货避免空驶； 该技术于 2023 年获 Franz Edelman 奖	★这是本白皮书 推荐的披露方式： 绝对量、可累计、 有第三方奖项背书。 但未披露 统计时间区间与基线， 也未披露 成本节约金额
某国际大型 连锁超市 (食物浪费)	官方 factsheet 按"占经手食品总量百分比"口径披露：UK 2016/17 基线 0.63%； 2023/24 爱尔兰 0.77%、中欧 0.57%等	★★重要核实结论： 该官方文件中 未出现 AI、机器学习、 预测算法或动态降价的 任何表述， 仅有"using data and insight to inform our forecasting and ordering"。 不能把其降损成果 归因于 AI
某日本零售控股集团 (食物损耗)	官方目标：2030 年较 2013 年减少 50%。 实绩（每百万日元销售额产生量）： FY2019 22.35kg → FY2024 16.68kg (约降 25.4%)	★★同样的核实结论： 该官方披露列举的手段是 放宽交付期限、 延长保质期、商品捐赠、 消费者宣传， 完全未提及 AI。 FY2019→FY2024 的降幅 不可归因于 AI

资料来源：各公司官方网站与新闻稿。等级 A（官方披露）/C（企业自述的效果数字）。

★ 表 4-2 最后两行是本章最重要的发现

两家在食物浪费治理上做得最好、披露最完整的国际零售商，在其官方降损文件中都没有提到 AI。这不意味着 AI 对降损无用。它意味着：在有据可查的大规模降损成果中，主导手段是供应链规则的改变（交付期限、保质期设计、捐赠渠道），而不是预测算法。

★给连锁企业的实际建议：在启动损耗类 AI 项目之前，先检查三件更基础的事——① 订货截止时间与到货时间的间隔能不能缩短？② 短保商品的保质期设计与陈列规则有没有优化空间？③ 临期商品有没有合规的折价或捐赠出口？

这三件事不需要 AI，成本更低，而且它们做完之后，AI 预测才有意义——因为预测的价值上限，受制于供应链的响应速度。

4.3 国内案例：可用，但必须标注口径

表 4-3 国内公开的 AI 补货/降损案例

案例	披露的数字	口径提示
某零售数字化服务商 与其合作的连锁超市	"缺货率由最高时 7%降至 2%以内"; "库存周转天数由最高时 35 天 降低到普遍 21 天以内"; "近 30 人管理近千家门店， 每年节约 5000 万人力成本"	★等级 C（服务商自述）。 未披露损耗率 与预测准确率变化； "最高时"作为基线 会放大改善幅度
同一服务商 与便利店合作	"帮助便利店鲜食区 损耗废弃率降低 57%", 同时"门店销量提升 15%"	★★57%为相对降幅， 未披露降前的 绝对损耗率基数， 无法换算为百分点。 等级 C
某头部茶饮连锁 （2024 财报口径）	"约 92%的门店可实现下单补货次日达"; "水果统一配送覆盖率已达 71.7%"; 已推出 41 条信任交接的夜间配送路线； "系统可根据门店订货周期和销售数据， 自动生成补货订单"	配送覆盖率数字 来自财报（等级 A-）； "自动生成补货订单" 为能力描述， 未披露成效数字
本研究院的一条采购建议：当供方给出"损耗降低 X%"时，要求其同时给出降前的绝对损耗率。一个从 8%降到 3.4%的案例（降幅 57%）与一个从 1.4%降到 0.6%的案例（同样降幅 57%），对你的意义完全不同。拒绝提供基数的相对降幅，在采购谈判中应当被视为无效数据。		

4.4 损耗与鲜食：可用的基准数据

表 4-4 损耗相关的可核实基准

指标	数据	来源与等级
中国便利店鲜食销售占比	2020 年 16.9% → 2021 年 12.0% → 2022 年 12.8% → 2023 年 12.5% → 2024 年 9.8% (另： 90.4% 的便利店门店开展鲜食销售)	毕马威×CCFA 《中国便利店发展报告》 等级 A-。 ★注意 2023 年数据 在两版报告中 存在 12.8%与 12.5% 的口径调整
日本便利店废弃率经验区间	计算口径"废弃率=(废弃金额÷売上金额)×100"; "業界平均で売上対比 3~5% が一般的なレンジ"; " 2~3%以内 に収めるのが理想"	日本从业者媒体 等级 C (经验值, 非官方统计)。 ★引用须标注 为业界经验值
中国宏观食物损耗	"七大类食物按重量加权平均损耗和浪费率 合计 22.7% , 约 4.6 亿吨", 其中生产流通环节 3 亿吨; "果蔬生产及产后处理损耗 最低 9.2%、最高超 25% "; "发达国家冷链运输普遍在 80%以上, 我国目前仅为约 30% "	农业农村部 食物与营养发展研究所 (经新华社报道) 2023 年 4 月 等级 A
★中国便利店鲜食报废率基准	★★未检索到可核实来源。 毕马威×CCFA 的 2024、2025 两版报告 均未披露损耗率、报废率、缺货率数值	—
本研究院对"鲜食占比逐年下滑"的解读 中国便利店鲜食销售占比从 2020 年的 16.9%一路降至 2024 年的 9.8%——这个趋势本身就说明鲜食是难做的。 鲜食毛利高,但它同时是: 损耗最重、预测最难、对配送频次要求最高、对门店操作依赖最强 的品类。 日本便利店的鲜食占比远高于中国,背后是几十年的日配体系与门店作业标准积累。 ★对连锁企业的判断建议: 如果你的鲜食占比正在下滑,先诊断是"卖不动"还是"不敢订"。这两者的解法完全不同——前者是商品问题,后者才是预测问题。 很多企业把"不敢订"的问题当成"卖不动"来处理,于是砍品类,结果鲜食占比进一步下滑,陷入循环。 这也是第 4.1.1 节那个边界的现实意义: 7-ELEVEN 把日配排除在首批 AI 订货之外,是因为它知道这件事更难,需要更完整的数据与更快的供应链响应。		

4.5 茶饮连锁的冷链：可核实的规模参数

表 4-5 两家头部茶饮的仓配网络（法定披露口径）

维度	古茗	蜜雪集团
仓库	24 个，总建筑面积约 27.7 万㎡ (2026 年中)	国内 28 个仓库 (招股书口径约 35 万㎡的 27 个仓库， "为行业内最大")
冷链覆盖	★约 99%门店两日一配 (2026 年中)	★约 97%门店实现冷链物流覆盖
下沉可达	★约 73%门店在距仓 150 公里内	★"逾 90%的县城实现 12 小时内触达"; 配送网络覆盖 1,700 个县城、4,900 个乡镇
配送成本	★★仓到店配送成本 少于 GMV 总额的 1%	未披露
自有运力	招股书口径：300 辆自有冷链车队	与国内约 40 家本地化配送机构合作
自产比例	三个专用于果汁及茶叶加工的加工厂	★"核心饮品食材 100%自主生产"

资料来源：古茗控股招股章程、年报与业绩公告；蜜雪集团招股书与 2025 年业绩（部分经媒体转述）。等级 A/A-。

★ 一个必须说明的空白：本研究院专门检索了茶饮连锁对鲜果、鲜奶等短保原料的 AI 预测模型、预测准确率与原料损耗率的公开量化披露，未检索到可核实来源。公开披露的全部是仓配网络参数（仓库数、配送频次、覆盖半径），而不是预测模型的效果。这两件事经常在方案书中被混为一谈——"99% 门店两日一配"是物流能力，不是预测能力。

4.6 订货与补货 AI 的落地清单

综合本章证据，本研究院给出以下落地顺序：

表 4-6 订货 AI 的五步落地

步骤	做什么	为什么是这个顺序	可衡量的产出
第一步 数据体检 (1 个月)	检查 24 个月单品日销数据的三件事： ① 促销与平台补贴有没有标记？ ② 缺货导致的零销量与真实零需求分得开吗？ ③ 商品与门店编码有没有变更过？	★这三件事任何一件答不上来，模型都会系统性偏差。 数据体检的成本几乎为零，但它决定后面四步能否成立	一份数据质量报告与补数据清单
第二步 长保品类先行 (2—3 个月)	★从加工食品、饮料、杂货等货架商品开始，不碰鲜食与短保	★7-ELEVEN 的做法就是这个：2,500 个 SKU、占商品数 8 成，明确不含日配	★订货作业时间（分钟/日）； 缺货率； 周转天数

步骤	做什么	为什么是这个顺序	可衡量的产出
第三步 建议而非替代 (持续)	系统出 建议单 ， 店长可改、必须确认； ★记录每一次修改及原因	★修改记录是 模型改进最好的 训练数据， 也是店长 接受系统的前提 ——他保留了决定权	★建议采纳率 (低于 50%说明 模型不可用， 高于 95%说明 店长在盲目确认)
第四步 再进短保 (第二年)	在长保品类跑稳、 且供应链响应速度 已优化之后， 再做鲜食与短保	★罗森用了近十年 才在短保上 引入强化学习， 难度不在算法	报废率 (绝对百分点)； 售罄率
第五步 把供应链 一起改	★缩短订货截止 到到货的间隔； 优化保质期设计； 建立临期出口	★见 4.2 节： 国际标杆的降损成果 主要来自这些， 而非算法	从下单到到货 的小时数

第五章 商品与定价：能做什么，不能做什么

这一章比较短，但它可能是本白皮书对连锁企业避免踩坑价值最高的一章。

5.1 AI 辅助商品研发：现状比宣传克制得多

表 5-1 AI 参与商品研发的公开案例

案例	公开信息	本研究院的判断
某国际饮料品牌的"AI 共创"产品	瓶身标注"与 AI 共创"，合作工具为两款通用生成式 AI 产品	★报道明确指出 AI 在口味开发中的具体参与方式未被披露；无销量数据。等级 C
某头部茶饮企业成立 AI 公司	注册资本 5,000 万元，经营范围含"人工智能理论与算法软件开发、人工智能基础软件开发、智能控制系统集成、智能机器人研发和销售"	★工商登记信息可溯，属等级 A 事实；但这说明的是投入意图，不是研发成果
某乳制品企业	建立风味图谱，"通过 AI 发现消费者的感官认知与配方成分的逻辑关系"	能力描述，无量化成效。等级 C
★完整闭环案例	★★本研究院专门检索了"AI 做口味组合生成→测试选址→上市"完整闭环并披露命中率案例，未检索到可核实来源	—
本研究院对 AI 商品研发的立场：这个方向逻辑成立、值得试点，但目前没有任何一家企业公开过"AI 参与研发的新品，其上市命中率高于传统方式"的可核实数据。因此它应当被作为研发工具的补充（加快概念生成、扩大候选池），而不是作为提高命中率的承诺来立项。		

一个更务实的用法：与其用 AI 生成口味，不如用 AI 做上新后的快速归因——新品上市两周内，从顾客评价、复购数据、门店反馈中自动提取"为什么卖得好/不好"。这属于 L1（信息合成），数据现成、见效快，且不需要任何关于 AI 创造力的信念。

5.2 动态定价：四层监管构成的硬边界

这是本白皮书要求连锁企业最认真对待的一节。面向个人的差异化定价在中国不是一个"效果好不好"的问题，而是一个"是否违法"的问题。

表 5-2 与 AI 定价直接相关的四部法规

法规	条款与原文	对连锁企业的含义
《个人信息保护法》 2021 年 11 月 1 日施行	★第二十四条：“个人信息处理者利用个人信息进行自动化决策，应当保证决策的透明度和结果公平、公正，不得对个人在交易价格等交易条件上实行不合理的差别待遇。” “通过自动化决策方式向个人进行信息推送、商业营销，应当同时提供不针对其个人特征的选项，或者向个人提供便捷的拒绝方式。” “通过自动化决策方式作出对个人权益有重大影响的决定，个人有权要求说明，并有权拒绝仅通过自动化决策的方式作出决定。”	★★同一杯饮品对不同会员显示不同价格，直接触碰第一款红线。 ★个性化推荐必须提供“关闭个性化”入口
《电子商务法》 第十八条	“电子商务经营者根据消费者的兴趣爱好、消费习惯等特征向其提供商品或者服务的搜索结果的，应当同时向该消费者提供不针对其个人特征的选项，尊重和平等保护消费者合法权益。”	小程序点单页的个性化排序同样适用
《价格法》修正草案 2025 年 7—8 月公开征求意见	新增数字经济监管条款：“经营者不得利用数据和算法、技术以及规则等从事不正当价格行为。禁止具有优势地位的经营者实施强制捆绑、收取不合理费用、附加不合理条件等行为”； 低价倾销条款修正为“……强制其他经营者按照其定价规则以低于成本的价格倾销”	★后半句与外卖补贴大战中“平台要求商户承担补贴”的争议直接相关
《网络交易平台规则监督管理办法》 2026 年 2 月 1 日施行	★第三十一条：“网络交易平台经营者不得利用平台规则，在消费者不知情的情况下，对同一商品或者服务在同等交易条件下设置不同的价格或者收费标准”； ★并规定消费者主张存在“价格歧视”时，平台承担证明其定价机制合理、合法、无歧视的举证责任（举证责任倒置）	★★举证责任倒置是实质性变化：一旦被投诉，需要由经营者自证定价机制清白，而不是由消费者证明被杀熟

资料来源：全国人大网《个人信息保护法》；《电子商务法》全文；国家发展改革委、市场监管总局《价格法》修正草案征求意见稿（经第一财经报道）；《网络交易平台规则监督管理办法》（经央视网报道，建议引用前核对市场监管总局令原文）。等级 A/B。

5.2.1 一个 48 小时反转的国际案例

某国际快餐品牌 CEO 在 2024 年 Q4 财报电话会上表示，将“begin testing more enhanced features like **dynamic pricing**”（借助数字菜单板开始测试动态定价等增强功能）。

舆论迅速将其解读为高峰时段涨价，引发抵制呼声。该公司随后公开澄清：“**We have no plans to do that and would not raise prices when our customers are visiting us most.**”（我们没有这样的计划，也不会在顾客到店最多的时候涨价。）并说明数字菜单板意在低峰时段提供折扣与优惠。

资料来源：Restaurant Dive，2024 年 2 月 28 日。等级 B。

这个案例的教训不在于技术，而在于叙事：在餐饮零售这类高频、低客单、强公众关注的行业，“动态

定价"这四个字本身就是一个声誉风险。即使你的实际做法是低峰折扣（完全合规且对消费者有利），使用这个词也会招致敌意。本研究院建议连锁企业在内部与对外沟通中，一律使用"低峰优惠""时段促销""临期折扣"等表述，并确保实际做法与表述一致。

5.3 一个空白，本身就是结论

本研究院专门检索了中国连锁餐饮与零售企业公开披露的 AI 动态定价落地案例及其成效数据——中英文检索均未找到可核实来源，相关结果全部为 BI 与 SaaS 厂商的营销内容。

这个空白不是检索能力问题，它本身是一个结论：在 5.2 节所述的四层监管约束下，中国连锁企业的 AI 定价实践基本收敛于促销优化与临期折扣，而非面向个人的差异化定价。

表 5-3 在合规边界内，AI 定价能做与不能做的事

可以做	不可以做
★临期商品自动折价 （按剩余保质期与库存量 统一设定折扣规则， 对所有顾客一致）	★按会员消费能力 对同一商品 显示不同价格
★低峰时段优惠 （时段规则公开、 所有顾客适用）	按设备型号、 历史消费金额 做价格差异
促销组合与力度优化 （哪些品组合、 折多少、投多少预算， 基于历史 ROI 测算）	对新老客 在同等条件下 设置不同价格 而不告知
渠道价差（堂食/外卖定价不同， ★须明示且对所有顾客一致）； ★会员权益差异（付费会员固定折扣， 规则公开、可加入）	在个性化推荐中 不提供"关闭个性化"选项； 以"千人千价"为卖点的 任何对外宣传

关于渠道价差的一个具体观察

在外卖补贴大战中，有一个逆势操作值得记录：某头部茶饮企业 2025 年"逆势涨价，外卖商品的单价较堂食上调 3—4 元"，并将外卖订单占比从约 60%的峰值主动回落至 50%。

【来源：媒体基于该公司财报的解读，2026 年，等级 B】

这不是 AI 决策，但它是一个数据决策：当渠道的边际利润为负时，正确的动作是降低该渠道的权重，而不是继续用补贴换单量。

★AI 在这里的正确位置，是把"每个渠道、每个时段、每个商品的真实盈利"算清楚——扣除平台佣金、配送费、包装、补贴分摊之后的那个数。第一章引用的复旦研究（订单+7%、实收-4%）说明，绝大多数商户在补贴期并不清楚这个数。这是一个纯粹的计算问题，不需要任何预测模型，却比任何预测模型都更值钱。

第六章 门店人效与智能排班

人力成本占餐饮营收均值 22.2%且持续上升（第一章表 1-5）。排班是连锁企业里，**唯一一个每天都在做、每天都在错、而且错了立刻反映在损益表上的决策**。

但这一章的证据状况，与第四章形成鲜明对比。

6.1 先把人效基准说清楚

表 6-1 可核实的门店人效基准

指标	数据	来源与等级
★便利店人效	2024 年行业平均人效 4,392.3 元/人/天	毕马威×CCFA 《2025 年中国便利店发展报告》 等级 A-
便利店单店日销	4,634.0 元 （2024 年）→ 4,453 元 （2025 年，-3.9%）	同上 等级 A-
★员工流失	★便利店基层员工年自然流失率 24.2% ； 管理层 6.7%	同上 等级 A-
行业离职率	2025 年员工整体离职率 14.8% ； ★餐饮/酒店/旅游行业 16.5% ，居各行业首位； 原因表述：“基层员工以及年轻员工比例大、工作强度高且替代性强”	前程无忧 《2026 离职与调薪调研报告》 等级 B （样本规模未公布）
云值守	54.4% 的便利店企业部分门店采用云值守； 24 小时店全部云值守的占 2.5%	毕马威×CCFA 等级 A-
健身从业者	2025 年全国健身行业从业者约 117.2 万人 ， “较上年继续保持收缩态势”	《2025 中国运动健身行业数据报告》 等级 B
★ 基层员工年自然流失率 24.2% ——这个数字应当改变连锁企业设计门店端 AI 工具的方式。它意味着一家门店的基层团队每四年完全换一轮，实际上因为流失并不均匀，很多门店每年要换掉三分之一以上的人。任何需要超过一天培训才能上手的门店端系统，在这样的流失率下都无法沉淀为组织能力——它会一直停留在“新人不会用、老人懒得教”的状态。		

6.2 智能排班：证据状况必须如实说明

本研究院对国内外智能排班的成效数据做了专门检索。结论是：中文互联网上流传的“智能排班降低人力成本 20%/25%”类数字，检索到的来源全部为排班 SaaS 厂商的官网案例页与内容营销文章——客户匿名、无样本量、无对照组、无时间区间、无第三方审计。英文检索结果同样如此。本白皮书不采用任何此类数字。

典型的一例：某厂商官网案例称“门店整体人力成本降低了 20%”，做法为分析“过去一年的销售数据、客流量数据以及员工工时数据”建立人力需求预测模型。但客户仅描述为“某知名连锁便利店品牌”“全国拥有数百家门店”，未具名；效果发生的时间区间仅表述为“经过一段时间的使用”；**发布方即销售方。**

这不意味着智能排班没有价值

排班优化的逻辑是清楚的：门店客流有明确的日内与周内规律，而人力供给是分段的（4 小时、8 小时班次）。让人力曲线更贴近客流曲线，在数学上一定能改善人时效率。

★改善幅度取决于三件与算法无关的事：

- ① **你的门店有没有富余人力可以调整？** 一个常年只有两个人、一人一班的小店，排班优化的空间接近于零。
- ② **你的用工结构允许不允许弹性？** 全职为主的门店，班次调整空间远小于兼职为主的门店。
- ③ **员工愿不愿意配合？** 这是第 6.4 节的主题，也是最容易被忽略的一件。

★本研究院的建议：不要采购“排班优化”，采购“排班初稿自动生成+人工调整”。前者承诺的是一个无法验证的百分比，后者交付的是一个可验证的东西——**店长每周做排班表花了多少分钟。**这个数字他自己就能报。

6.3 一个反向证据：排班合规的代价

与“降本 20%”这类无源数字相比，本研究院找到的**最可核实的排班相关数字，是一笔罚款。**

某国际咖啡连锁因排班违规在纽约市被罚。纽约市消费者与工人保护局（DCWP）与该公司达成 38,929,900 美元和解，2025 年 12 月 1 日宣布，为纽约市史上最大规模工人保护和解案。指控包括未按规定“公示可用班次、以电子方式发送排班通知”，以及未经员工同意临时变更排班。

资料来源：Akerman LLP 法律评析（基于 DCWP 执法披露），2026 年 1 月 7 日。等级 B。

这笔和解金额约合人民币 2.8 亿元。它来自一个在中国目前尚不存在直接对应立法的领域——“可预测排班法”（predictable scheduling law）。但它揭示的机制，对中国连锁企业有直接的参考意义：

- **排班系统一旦上线，企业的每一次排班变更都留下了证据。**手工排班时代，“临时换班有没有征得同意”是一笔糊涂账；系统化之后，它变成了可举证的记录。
- **★这是双向的：系统既能证明企业合规，也能证明企业不合规。**采购排班系统时，应把“变更记录完整留痕”“记录员工确认”作为功能要求而非可选项。

6.4 中国的硬约束：工时法与算法监管

6.4.1 法定工时

表 6-2 中国工时制度的基本规定

规定	内容
《劳动法》第三十六条	"国家实行劳动者 每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时 的工时制度"
国务院《关于职工工作时间的规定》	"职工 每日工作 8 小时、每周工作 40 小时 "
实务口径	每周超 40 小时但未超 44 小时的，劳动行政部门可责令改正——★ 40 小时 是实际执行标准
《劳动法》第三十八条 第四十一条	每周至少休息一日；延长工时一般每日不超过 1 小时，特殊情况每日不超过 3 小时且 每月不超过 36 小时 (★本研究院仅通过二手法律解读页面确认，建议企业引用前回原文核对)

6.4.2 算法监管的方向已经明确

中央网信委于 2026 年 1 月印发《生活服务类平台算法负面清单（试行）》。虽然该清单直接规范的是平台对骑手与司机的算法分配，但其禁止的行为类型，与门店排班算法高度同构：

- 禁止"根据司机/骑手性别、年龄、价格承受能力、历史接单情况进行差异化派单"。
- 禁止"以骑手接单量、价格承受能力等因素对同类型骑手**差异化设定配送费**"。
- 禁止"依据**在线时长、出车天数**等进行差异化抽成"。
- 禁止用户端优惠活动"**降低司机端运费**"（即成本转嫁）。

资料来源：中央网信办《〈生活服务类平台算法负面清单（试行）〉实施取得初步成效》，2026 年 5 月 8 日。等级 A。同期官方口径：平台整改措施 63 项、承诺遵守条款 139 项、限期推进事项 125 项。

本研究院的判断（属推论，非监管结论）：负面清单直指两类算法行为——以劳动者个体特征做差异化分配，以及以在线时长做差异化计酬。门店智能排班若以员工年龄、性别、历史出勤意愿做差异化派班，或以系统评分做差异化时薪与扣罚，属于同一监管逻辑覆盖的风险区。目前没有监管文件明确将门店排班纳入，但这个方向是清楚的。

6.5 一个完整的反面教材：当算法开始管人

某以"数据科技公司"自我定位的便利店品牌，是中国最完整的"算法管人"样本。本节完整呈现其做法与后果，因为它把排班 AI 可能出错的每一种方式都走了一遍。

表 6-3 某便利店品牌的算法管理实践与后果

维度	扩张期的做法与表述	后续的公开报道
定位	公司表述："表面上看，我们是一家连锁便利店，其实我们是一家数据科技公司"； "系统里，我们有选品、订货、排班、生产计划"	—

维度	扩张期的做法与表述	后续的公开报道
SOP 与考核	店员需掌握 "300 到 400 个 SOP" ， 入职前学习考试， "每个月有月考" ， "打卡下班时，也需要完成一次答题才能够打卡"	员工原话： "安装算法系统， 就是为了让这 12 个小时 一刻不停地干活， 把每一分人力压榨殆尽"
★店长角色	"排班根据概率论设置了算法， 协助店长做动态安排" ； ★ "店长更像是系统的工具人， 工作考核就是对系统指令的完成情况" ， 不对销量负责	★员工原话： "这就是公司派来的监工， 只要他在， 我一天的工钱就得少一半"
扣罚	算法驱动的绩效与扣罚	★报道记录： 店长月罚款 2000 多元的案例； 系统 bug 导致罚款无法申诉恢复
规模变化	2020 年 12 月公开目标： "2021 年底超过 4000 家门店" 、 "2023 年底超过 1 万家门店"	★峰值约 2,800 家（2021 年） ； 截至 2023 年 4 月 累计关店约 1,000 家 ， 剩余 "不足 1,600 家"

资料来源：澎湃新闻（2020 年 12 月，企业自述，等级 C）；南方周末（2021 年 12 月 18 日，等级 B）；界面新闻（2023 年 4 月，等级 B）；《豹变》（2023 年 3 月，等级 B）。一位便利店行业高管的公开评价：商品和门店经营管理过度依赖算法，由于前期样本不够，所谓的算法只能是瞎胡闹。

★ 这个案例的四条教训

- ① **"店长是系统的工具人"是设计缺陷，不是管理创新。** 当店长不对销量负责、只对指令完成度负责时，他失去的不只是自主权，还有判断力——而门店里每天都会发生系统预料不到的事。
- ② **算法驱动的扣罚必须有员工申诉通道，且申诉必须能真正推翻结果。** "系统 bug 导致罚款无法申诉恢复"这类事，在员工关系危机中会被反复引用。
- ③ **300—400 个 SOP 不是标准化的胜利，是标准化的失败。** 人记不住 400 条规则，只会记住被检查最频繁的那几条，其余变成表演。
- ★④ **最根本的一条：算法用于"帮店长做得更好"和"替代店长的判断"，在系统设计上只差一个开关——建议是否可以被拒绝。** 建议所有门店端 AI 都保留这个开关，并把拒绝率作为监控指标：**过高说明模型不可用，为零说明员工已放弃思考。**

6.6 排班 AI 的三条设计红线

- 1. **排班结果必须可解释。** 店员问"为什么这周我少排了两个班"，系统要给得出理由——**给不出理由的算法会被门店绕过。**
- 2. **不得以员工个体特征做差异化分配**（见 6.4.2 节）：年龄、性别、婚育状况、历史请假记录不应进入特征集；**变更必须留痕并记录员工确认**（见 6.3 节）。
- 3. **算法产出的是建议，扣罚依据必须是人的判断。** 系统可标记异常，但最终绩效处理须经主管确认并保留申诉通道。

第七章 AI 巡店、品质与食品安全

这一章包含本白皮书最有冲击力、也最需要连锁企业管理层正视的一个发现。

7.1 AI 巡店的公开数字与它们的口径

表 7-1 国内连锁公开披露的 AI 巡检数字

企业与场景	宣称的数字	★本研究院的口径判断
某火锅连锁 (AI 智慧巡检)	"AI 相关的投入使用及建设中的应用数量超过 50 个"; "AI 智慧巡检系统已覆盖所有门店"; "识别准确, 准确率超过 95%, 门店超过 98%"; 该系统"全年没有差评"	★★"准确率超 95%、门店超 98%" 两个数字并列 但未定义分母 ——是识别准确率、召回率, 还是门店覆盖率? ★"全年没有差评" 不可核实, 且与 AI 巡检的因果关系 未经任何验证。 来源为业绩发布会, 等级 C
某头部茶饮 (AI 识别卫生、设备、出品)	准确率 90%, 巡检效率提升 30%	报道中明确标注为企业自述, 无第三方数据支撑。 等级 C
某茶饮品牌 (AI 门店巡检系统)	★"运营标准落地率 100%"; 门店自检"年省 28.8 万元"	★★"落地率 100%" 在统计上不可信 ——任何真实稽核体系都不可能达到 100%落地率。 应视为营销表述
某视觉技术服务商 (服务多家连锁)	"系统可实时识别未戴厨师帽、厨具乱摆、后厨卫生等各类问题"; 餐饮出餐标准可量化管控到"汤面比例、几片肉、几片蔬菜叶子"; 平台基于"60 万+门店"的全行业数据沉淀"	★能力描述具体、可信度较高, 但报道未提供任何识别准确率、误报率或整改率数字。 等级 C

企业与场景	宣称的数字	★本研究院的口径判断
某 AI 技术平台 服务连锁咖啡	"实现每日 百万张 门店监控图片全量自动审核， 算法识别准确率 从人工抽检的 80%提升至 95% "; 某餐饮品牌"门店服务质量核查覆盖率 由人工时代 5%跃升至 95% "	★★"覆盖率 5%→95%" 是本研究院 认为最可信的 一类表述 ——它衡量的是 工作量， 不是效果， 不需要归因。 等级 C 但口径清晰
★ 请注意表 7-1 最后一行与其他行的区别："覆盖率从 5%到 95%"是一个可以数出来的事实：过去每月人工抽检 50 家店，现在系统每天审核 1000 家店。它不需要任何因果推断。而"准确率 95%" "效率提升 30%" "落地率 100%" 都需要定义分母、需要对照组、需要第三方验证——而这些在公开报道中都没有。本白皮书建议连锁企业在评估巡店 AI 时，把验收指标设为前者而非后者。		

7.2 ★ 最关键的一问：食安事件到底是靠什么发现的

AI 巡店最常被援引的价值主张是"守住食品安全"。本研究院对这一主张做了直接检验：在已公开披露的重大食安事件与典型执法案件中，问题是通过什么渠道被发现的？

表 7-2 近两年公开食安事件的发现渠道

事件	发现渠道	处理
某黄焖鸡连锁 (2025 年 3 月)	★记者暗访 ("使用存放多天的发酵食材，顾客食用后的 剩菜回收再加工售卖，隔夜发黑的牛肉 加色素后冒充新鲜牛肉")	★国务院食安办 挂牌督办； 涉事加盟门店 3 家； 报道时全国 2,518 家门店， 较 2021 年峰值 缩水超 3,000 家
某汉堡连锁 (2025 年 3 月)	★媒体调查 ("频繁修改效期标签，使用过期食材， 办理假健康证")	涉事门店关停， 多地市监局立案调查
某汉堡品牌 (2025 年 7 月)	★媒体曝光 (后厨脏乱、蟑螂、过期食材)	市监局责令两店停业； 全市门店全覆盖检查
某麻辣烫连锁 (2025 年 3 月)	★顾客发现并曝光 (菜品区出现老鼠)	市监局当场责令停业 并立案调查
★北京市首批 网络餐饮食安 典型案件 (2026 年 6 月)	★★案件一：举报线索； 案件二：举报线索； 案件三：日常监管检查。 三件全部来自举报或人工检查	分别涉及资质公示不符、 3 名工作人员 健康证明系伪造、 许可资质过期未更新

资料来源：新京报暗访报道（2025 年 3 月）；北京市市场监督管理局官网（2026 年 6 月 2 日，等级 A）；食品伙伴网《2025 年食品行业十大食品安全事件》（等级 B）。

★★ 本研究院的核查结论：在上述全部公开案例中，未检索到任何一起食安问题是由门店 AI 系统主动发现并对外披露的。发现渠道压倒性地是记者暗访、群众举报与监管日常检查。与此同时，多家连锁品牌对外宣称的 AI 巡检准确率在 90%—95% 之间，且有品牌宣称 AI 巡检已覆盖全部门店。这个缺口，是“AI 巡检”叙事与监管现实之间最大的一条裂缝。

这个发现应该怎么用

它不证明 AI 巡店无用。最可能的解释是：AI 巡店擅长发现“看得见的违规”（未戴帽、地面脏污、陈列不合规），而重大食安事件的核心是“看不见的欺骗”——改效期标签、回收剩菜、伪造健康证、用鸭肉冒充牛肉。摄像头拍得到动作，拍不到标签上的日期是不是被改过。

★ 它的正确用法是校准预期与设计：

- ① 不要把 AI 巡店作为食安的主要防线来立项。它是执行稽核工具，不是风险发现工具。
- ② 把“看不见的欺骗”用别的方式管——效期标签改为系统打印且不可手工覆盖；健康证在入职系统中做真伪校验；原料入库与出库的批次可追溯。这些都不是 AI，但它们针对的正是真实事件中出问题的环节。
- ③ 给举报留出通道。既然现实中问题主要靠举报发现，那么内部员工举报渠道、加盟商匿名反馈通道、顾客投诉的快速上升通道，其价值高于增加摄像头数量。

7.3 一个诚实的对照：AI 覆盖率与经营结果

本白皮书在前言中承诺，引用企业自述的 AI 成效时，同时给出该企业同期的法定披露数据。这里是最典型的一例。

表 7-3 某火锅连锁：AI 应用披露与同期经营数据

AI 侧（业绩发布会自述，等级 C）	经营侧（年度业绩公告，等级 A）
"AI 相关应用数量超过 50 个"	总营收 432.25 亿元（+1.1%）
"AI 智慧巡检系统已覆盖所有门店"	★净利润 40.42 亿元，同比-14.0%
"准确率超过 95%"	核心经营利润 54.03 亿元，-13.3%
"全年没有差评"	★翻台率 3.9 次/天（上年 4.1）
年报表述："持续加大对智能中台的研发投入"	★年度接待 3.84 亿人次，同比-7.5%
—	外卖收入 26.58 亿元（+111.9%）； 门店 1,383 家（自营 1,304、加盟 79）

资料来源：该公司 2024 年度业绩发布会（2025 年 3 月，等级 C）；2025 年度业绩公告（2026 年 3 月，等级 A）。

本研究院不认为这组对照说明“AI 没用”。它说明的是另一件事：AI 在巡检与服务标准化上的投入，无法对冲客流下滑与价格带压力。第一章的四重压力是经营层面的，而 AI 巡检解决的是执行层面的。把执行工具当作经营解药，是连锁企业 AI 投入中最常见的误配。

这也是本白皮书反复强调“单店经济模型是最终裁判”的原因（第二章 2.4 节约束③）。一个 AI 项目如果无法说明它对单店月度利润的影响大约是多少元，那么它的成败就只能用“覆盖了多少家门店”来衡量——而覆盖率不是利润。

7.4 明厨亮灶：监管现实与一个需要纠偏的说法

表 7-4 “互联网+明厨亮灶”的实际监管状况

层面	实际情况
★国家层面	★★本研究院未检索到市场监管总局层面 面向社会餐饮连锁的全国统一强制性 “互联网+明厨亮灶”规范性文件。 已有的国家级与地方级成文规定， 主要集中在学校食堂与集体供餐领域 （如《学校食堂“互联网+明厨亮灶”智慧系统巡查管理规定》）。 ★不宜表述为“总局已强制要求连锁餐饮接入”
地方样本 （深圳）	至 2025 年底推动 2,562 家无堂食外卖店完成建设， 商家自主建设比例超 30%； 商家平均每天直播时长 11.4 小时； 平台“运用 AI 技术持续高频对后厨直播中的食安问题进行识别”， 可自动识别“未戴工帽、垃圾溢出、违规操作、抽烟、鼠害、蟑螂”等； 监管侧：督促平台完成商户资质核验 37 万次， 驳回不合格入驻申请 3.4 万次，排查可疑线索 1.6 万余条
配套标准	深圳已出台《无堂食外卖食品安全规范》 《餐饮服务单位“互联网+明厨亮灶”建设规范》 《餐饮外卖配送食品安全操作规范》等

资料来源：南方都市报（2026 年 6 月 30 日，引用监管部门数据）。等级 B。

深圳的做法值得连锁企业关注的一点是：AI 识别的清单是公开的——未戴工帽、垃圾溢出、违规操作、抽烟、鼠害、蟑螂。这六项恰好都是“看得见的违规”，与 7.2 节的结论一致。连锁企业在与供方谈技术要求时，可以直接把这个清单作为基线，并要求供方对每一项分别给出现场实测的检出率与误报率。

7.5 设备联网：出品一致性的另一条路

与摄像头识别相比，通过设备把标准做进流程是一条更根本、也更少被讨论的路径。

表 7-5 头部连锁的设备联网披露

企业	公开表述	等级
某头部茶饮集团	★“智能出液机已覆盖超 1.3 万家门店”； “已构建起覆盖线上点单、门店运营、供应链管理、 企业管理等全业务环节的数字化基础设施”	A (2025 年 业绩报告)
某头部茶饮企业	年报原文：“我们已实施门店系统，包括 自主开发的门店管理模块及结合物联网的互联设备”； ★“我们的专有自动泡茶机可以根据 集中输入数据调整冲泡参数”	A (《年報 2024》)

企业	公开表述	等级
同上	招股章程原文: "we built the largest information technology team in China's freshly-made tea beverage industry as of December 31, 2023"	A
★量化改善数据	★★本研究院未检索到自动制茶机/智能出液机对出品一致性、SKU 差错率、单杯制作时长的量化改善数据——行业无公开审计口径	—
"自动泡茶机可以根据集中输入数据调整冲泡参数"这一句，是本研究院在全部检索材料中认为最有方法论价值的一条。它描述的是一个把标准从"人的记忆"转移到"设备的参数"的动作：总部改一次配方，一万三千家门店同时生效，不需要培训，不需要稽核，不需要摄像头验证有没有执行。这比任何巡店 AI 都更彻底地解决了标准化问题——前提是这个品类的出品可以被设备化。		

对不同业态的含义不同：茶饮、咖啡的萃取与配比高度可设备化；中式正餐的炒制则不然。在做 AI 巡店预算之前，值得先问一句：这个动作能不能用设备直接固化，而不是用摄像头去检查人有没有做对。

7.6 门店摄像头与人脸识别：合规硬边界

《人脸识别技术应用安全管理办法》（国家互联网信息办公室、公安部联合公布，2025 年 3 月 13 日公布，2025 年 6 月 1 日施行，共 20 条）是强制性规定。连锁企业的门店门禁、员工考勤、客流分析、会员识别均在其射程之内。

表 7-6 与连锁门店直接相关的条款

条款	原文要点	对连锁门店的具体含义
第四条	"应用人脸识别技术处理人脸信息，应当具有特定的目的和充分的必要性，采取对个人权益影响最小的方式"	★"提升运营效率" 通常不构成 "充分的必要性"
第六条	"基于个人同意处理人脸信息的，应当取得个人在充分知情的前提下自愿、明确作出的单独同意"；"个人有权撤回同意"	★员工人脸考勤 须单独同意， 且必须可撤回
★第八条	★★"除法律、行政法规另有规定或取得个人单独同意外，人脸信息应当存储于人脸识别设备内，不得通过互联网对外传输"	★★这一条 直接否定了 "门店人脸数据 统一回传总部 做会员识别" 的常见架构
第九条	"应当事前进行个人信息保护影响评估"； 评估报告与处理情况记录至少保存 3 年	上线前必做 PIA 并留档
第十条	"存在其他非人脸识别技术方式的，不得将人脸识别技术作为唯一验证方式"； "个人不同意的，应当提供其他合理、便捷的方式"	★门店必须 保留刷卡/工号 等替代方式

条款	原文要点	对连锁门店的具体含义
第十三条	公共场所安装须为"维护公共安全所必需", 设置显著提示标识; ★"任何组织和个人不得在……公共更衣室、 公共卫生间等公共场所中的私密空间内部 安装人脸识别设备"	★★健身房更衣室、 卫生间 绝对禁区
★第十五条	"存储数量达到 10 万人之日起 30 个工作日内向所在地省级以上网信部门 履行备案手续"	★★会员数过十万的 连锁品牌 若做人脸识别, 即触发备案义务

资料来源：《人脸识别技术应用安全管理办法》，中央网信办 2025 年 3 月 21 日发布全文。等级 A。

★ 另一条与门店会员直接相关的监管动作

中央网信办、工业和信息化部、公安部、市场监管总局四部门联合公告（2025 年 3 月 28 日）明确将以下行为列为个人信息保护专项行动的整治重点：

★"自动售卖、扫码点餐、出行乘车、入场停车等线下消费场景中，强制关注公众号、强制注册会员，强制收集非必要的手机号、生日、性别等信息"

"公共场所使用人脸识别技术处理人脸信息，但未履行单独或书面告知同意等法律义务，未设置显著提示标识，未采取加密等严格保护措施"

【来源：中央网信办官网，2025 年 3 月 28 日，等级 A】

★★这一条对连锁行业的杀伤力在于：扫码点餐即强制入会，是过去五年连锁餐饮会员增长最主流的做法。它现在被四部门明确列为整治对象。第八章 8.5 节会给出合规的替代设计。

本研究院的一条实务建议：连锁企业应当在本季度内完成一次"人脸清点"——统计集团内所有门店、所有系统中人脸信息的实际存储数量与存储位置。第八条要求人脸信息原则上存储于设备内，第十五条以 10 万人为备案门槛且给出 30 个工作日的时限。这两条合在一起意味着：一个有数百家门店、会员规模过百万的连锁企业，如果做了人脸识别且数据回传云端，很可能同时违反了第八条并触发了第十五条的备案义务而不自知。

第八章 会员：从规模到质量

连锁企业的会员数字通常很好看。本章想回答的是另一个问题：**这些会员里，有多少是资产，有多少只是名单？**

8.1 会员规模：法定披露口径

表 8-1 头部连锁的会员规模（全部为 A 级披露）

企业	会员数据	时点
某连锁咖啡品牌	★截至年末累计交易客户数突破 4.5 亿； Q4 月均交易客户数 9,835 万（+26.5%）； 全年月均交易客户数 9,415 万（+31.1%）	2025 年报 2026 年 2 月
某头部茶饮企业	★小程序注册会员约 2.06 亿名； 季度活跃会员约 5,200 万	2025 年业绩 2026 年 3 月
某国际咖啡品牌中国区	"注册会员总数持续增长，超过 1.27 亿"； "来自会员的销售额持续增长，占比高达 75%"	★★2024 财年 Q2 财报（2024 年 5 月 1 日）。 ★这两个数字在 2025—2026 年被大量当作"当前数据"引用，实为 2024 年口径。 本研究院未检索到更新后的数字
某零售连锁	会员数量 6,490 万（+57.1%）； ★会员预付卡预存金额约 12.0 亿元（+22.3%）	2025 年财报 2026 年 3 月
★某健身连锁	★★未检索到可核实的注册会员数、月付续费率或流失率。 该企业未上市，无法定披露义务； 媒体报道亦未涉及	—

资料来源：各公司年报与业绩公告。等级 A。

★ 关于"1.27 亿会员、贡献 75%销售"这组数字的核查

这是本白皮书核查出的、在中文互联网上被误用最广泛的一组连锁会员数据。

原始出处是该品牌 2024 财年第二季度财报（2024 年 5 月 1 日），但它在 2025—2026 年的行业文章、方案书与路演材料中被普遍当作"最新数据"引用。

★本研究院未检索到该品牌 2025 或 2026 财年更新后的中国区注册会员数与会员销售占比。

引用建议：如需使用，必须标注"2024 财年口径"。这不是苛求——会员销售占比是一个会随竞争环境变化的指标，用两年前的数字论证今天的策略，结论可能是反的。

8.2 ★ 最有说服力的一组数据：会员的经济价值

在全部检索材料中，本研究院认为**对连锁企业立项论证最有用的一组数据，来自便利店行业报告——因为它同时给出了会员的占比、单价差与增长斜率。**

便利店行业：会员销售占比 71.2%（2024 年）；会员客单价 30.2 元/单，非会员 20.4 元/单；"便利店的会员 3 年内的客单价年均增长 2.0%，而非会员仅增长 0.3%"。

资料来源：毕马威中国×中国连锁经营协会《2025 年中国便利店发展报告》。等级 A-。

表 8-2 这组数据能推出什么

观察	含义	对 AI 立项的意义
★会员客单价比非会员高 48% (30.2 vs 20.4 元)	会员不只是"留存", 他们单次消费也更多	★把非会员转为会员, 本身就是客单价提升手段 ——这比"提高客单价" 的模糊目标可执行得多
★会员客单价年增 2.0%, 非会员仅 0.3%	★★差距在扩大。 会员关系具有 复利特征	★会员运营的投入回报 应当按三年而非 一年来计算
会员销售占比 71.2%	会员已是 便利店的主体客群	★"拉新"的边际价值 低于"激活沉睡会员" ——后者的池子更大

给连锁企业的一个直接用法：在做会员类 AI 项目的立项论证时，可以用这组数据构建一个可验证的假设——

【假设】把沉睡会员的到店频次从每月 X 次提升到 Y 次
【计算】增量 = 沉睡会员数 × (Y-X) × 会员客单价 × 毛利率
【验证】用一个城市做对照组，不做干预；另一个城市做干预
三个月后比较两组的沉睡会员激活率
★【关键】必须设对照组。没有对照组的会员运营效果，
无法与自然波动、季节因素、竞品动作区分开

8.3 健身业态：留存问题的可核实指标

第一章已引用过这组数字，这里展开它的运营含义。

表 8-3 健身行业的会员活跃度

指标	数据	含义
★全部会员 月均到店次数	2.63 次	★大量会员处于沉睡状态
★活跃会员 月均到店次数	7.56 次 (同比+42.1%)	★活跃会员比去年更活跃 ——两极分化在加剧

指标	数据	含义
会员总数	8,451.8 万人，同比下降 3.44%； 渗透率 6.00%	盘子在缩小
★卡种结构	★健身工作室中 1 年及以下短期会籍占比高达 97.1%； 传统健身俱乐部该比例也达 85.34%	★★年卡时代结束， 续费决策的频次 从一年一次 变成一月一次
年卡价格	全国会籍年卡成交均价 3,838.5 元， 为 2024 年的 2.3 倍 (一线 5,215.0 元、新一线 3,385.8 元)	★留存下来的 会员付费能力更强
★流失率基准	★★未检索到任何权威报告 披露会员流失率或续卡率。 本白皮书一律使用 "月均到店次数"这一可核实指标	—

资料来源：《2025 中国运动健身行业数据报告》（中国健美协会指导，上海体育大学经管学院、三体云动、IWF 联合编制），2026 年 3 月。等级 B。

★ 对健身与所有订阅制服务连锁的核心判断：当 97.1%的会籍是一年及以内的短期卡时，续费的决定不是在到期那天做出的，而是在连续两三周没来的那段时间里做出的。"连续 N 天未到店"是一个系统百分之百能识别、成本接近于零、却极少被真正触发干预的信号。这是本白皮书认为整个会员章节里最值得立刻去做的一件事。

一个可以本周就上线的最小版本（属 L0）

1. 定义沉默阈值。按你自己的数据算：连续多少天未到店的会员，其后续 90 天内流失的概率显著上升？这是一个纯统计问题，用 Excel 就能算。
2. 触发人工触达，而不是自动短信。由门店教练或店长发起，内容是具体的（"上周新开的团课有两个空位"），而不是模板化的（"我们想你了"）。
3. 记录触达结果。触达了谁、用什么方式、对方回没回、七天内有没有到店。这份记录是后面所有模型的训练数据。
4. 设对照组。同等条件的沉默会员，一半触达、一半不触达，比较 30 天到店率。没有这一步，你永远不知道触达有没有用。

8.4 AI 用于会员分层与流失预警：证据状况

本研究院对"中国连锁企业使用 AI 做会员流失预警、分层、复购召回并披露成效"做了专门检索，未检索到可核实案例。中文检索结果全部为 BI 工具与会员系统厂商的内容营销页面，无具名企业、无样本量、无可验证数字。

8.4.1 一组必须点名的无源数字

某国际咖啡品牌的 AI 个性化推荐系统，在中文互联网上被广泛援引为"带来 30% ROI""3 倍收入增长""15%互动提升"。

★ 本研究院的核查结论：这些数字的来源全部为 AI 营销咨询公司的博客文章，无一条可追溯至该公司财报、投资者日或任何官方披露。本次检索未在任何官方材料中找到"30% ROI"的出处。该品牌官方可确认的仅为"使用 AI 驱动个性化推荐"这一事实本身，无量化成效披露。建议弃用。

8.4.2 证据缺失不等于方向错误

会员分层与流失预警在方法上是成熟的（RFM 分层、生存分析、倾向评分建模都有数十年历史）缺的不是方法，是有人把结果公开出来。

本研究院对连锁企业的建议是：不要为这类项目支付"效果溢价"。供方如果无法提供可核实的同行案例，那么合同应当按工时或按工具订阅计价，而不是按承诺的提升幅度计价；并且，把你自己的对照组实验结果作为二期付款的依据。

8.5 会员数据合规：一个必须重做的常见设计

第七章 7.6 节已引述四部门专项行动对"扫码点餐强制注册会员"的定性。这一节给出替代设计。

表 8-4 会员获取的合规重构

常见做法	问题	合规的替代设计
扫码点餐必须 关注公众号才能下单	★四部门专项行动 明确列为整治对象	★提供不关注也能 完成点单的路径； 关注作为可选项， 并说明关注能获得什么
扫码点餐必须 注册会员/授权手机号 才能下单	★同上	★下单与注册解耦： 先让顾客完成消费， 支付后再邀请注册 （此时转化意愿更高）
注册时强制收集 生日、性别	★"强制收集非必要的 手机号、生日、性别" 被点名	★设为选填， 并说明用途 （生日券、性别相关推荐）
个性化推荐 无关闭入口	★违反 《个人信息保护法》 第二十四条第二款、 《电子商务法》第十八条	★在会员中心提供 "关闭个性化推荐"开关， 关闭后展示 通用排序
人脸识别 作为会员识别的 唯一方式	★违反 《人脸识别技术应用 安全管理办法》第十条	★保留手机号、 会员码等替代方式； 人脸数据 原则上不出设备 （第八条）

本研究院想强调的一点：上述重构不只是合规动作，它同时是一次会员质量的提升。强制注册带来的是"为了下单不得不留的手机号"，这些号码在后续触达中的响应率极低，却持续占用你的短信成本与算法训练数据。把注册放到支付之后，注册量会下降，但每一个注册会员的价值会上升——而 8.2 节的数

常见做法	问题	合规的替代设计
据说明，会员的价值差异是可以量化的。		

8.6 一个可落地的会员分层框架

表 8-5 连锁会员五层分层与动作

分层	定义（按你自己的数据校准）	主要动作	AI 能做什么
新客	首次消费后 30 天内	★第二次消费的转化是全流程价值最高的一步	L0 首单后的定时触达
成长期	消费 2—4 次，频次尚不稳定	建立习惯：固定时段优惠、品类拓展	L1 品类偏好识别
稳定期	频次稳定、超过品牌均值	★不要过度打扰。重点是品类拓展与连带率	L1/L2 连带推荐
★沉默期	★超过沉默阈值未消费（阈值按 8.3 节方法算）	★★人工触达，内容具体，设对照组	L2 流失概率打分与优先级排序
流失	超过流失阈值	低频、低成本触达；不投入高成本召回	L0 批量低成本触达

使用这个框架的三条原则

- 阈值必须本地化。便利店的"沉默"可能是 7 天，健身房可能是 21 天，火锅店可能是 90 天。照抄阈值是这个框架最常见的误用。
- ★只有沉默期值得投入 AI。新客与成长期的动作是规则化的（L0 即可），稳定期不需要打扰，流失期投产比低。把预算集中在沉默期这一层。
- ★每一层的动作都要能算账。触达成本 × 触达人数 vs 激活人数 × 客单价 × 毛利率。算不平的层，就不做。

第九章 外卖、私域与门店 GEO

这一章处理连锁企业最外层的三个触点。三者的证据强度依次递减，本章的写法也随之从“算账”转向“如实说明证据缺失”。

9.1 外卖：先把账算清楚

第一章 1.2 节已给出复旦研究与立信调研的结论。这一节讨论连锁企业该怎么做。

表 9-1 外卖渠道的真实成本项

成本项	常被忽略的地方
平台佣金	不同品类、不同配送方式（专送/快送/自配）费率不同； 折扣活动期间的佣金基数是折前价还是折后价， 直接影响单均成本
★补贴分摊	★★平台补贴中商户承担的比例。 立信调研中商户“要承担价格补贴的 30%—70%”。 这一项如果不单独核算， 会被混在“营业收入”里而看不见
配送费	★某连锁咖啡 2025 年 Q4 配送费用同比+94.5%至 16.31 亿元 ——这是一个正在快速膨胀的科目
包装成本	外卖包装成本显著高于堂食； 部分品类（如带汤、带冰饮品）包装成本可达售价的 5%—8%
出餐与人力占用	★外卖高峰与堂食高峰重叠时， 外卖订单占用的人力会降低堂食翻台 ——这一项几乎从不被核算
退款与差评成本	配送时长导致的品质下降、退款、差评， 其成本不体现在订单本身
★ 本研究院认为，连锁企业在外卖上最值得做的一个“AI 项目”，其实不需要 AI：把每一个渠道、每一个时段、每一个商品扣除全部上述成本后的真实毛利算出来。复旦研究基于 4 万余家商户数据得出的“订单+7%、实收-4%”说明，绝大多数商户在补贴期并不清楚这个数。这是一个纯粹的计算与数据接口问题，属于 L0，但它的价值高于任何预测模型——因为在算清楚之前，所有的优化都可能是在优化一个亏钱的方向。	

9.1.1 一个逆势操作的记录

某头部茶饮企业 2025 年的做法：“逆势涨价，外卖商品的单价较堂食上调 3—4 元”，并将外卖订单占比从约 60%的峰值主动回落至 50%。

资料来源：媒体基于该公司财报的解读，2026 年。等级 B。

同期该企业的法定披露数据是：单店日均 GMV 由约 6,500 元提升至约 7,800 元，年度利润同比 +108.6%（第一章表 1-3）。本研究院不能断言两者之间的因果关系——同期该企业还在快速开店、

品类扩张（咖啡机覆盖约 89%门店、全年推出 106 款新品）。但"主动降低一个边际利润为负的渠道的权重"，是一个值得记录的决策方向。

9.2 平台侧的商家 AI 工具：可用，但口径要问清楚

表 9-2 某外卖平台披露的商家 AI 产品矩阵

产品	功能	披露的数字	★口径判断
选址与经营决策工具	赛道分析、开店选址、菜品研发、商家运营	★"选址准确率 87%"; 测试阶段覆盖"上千个餐饮品牌 和社区小店"; 生成报告超 10 万次	★★"选址准确"的判定标准未公开（存活？盈利？多长时间？），调研主体与样本量亦未披露。 原文表述为"调研数据显示"。 等级 C
智能经营助手	AI 接待、套餐设计、评价回复、门店客流分析	应用门店超百万； 开通 AI 接待 18.6 万门店； 超 150 万真实顾客体验	★"门店数"属数量型指标，可信度较高；但未披露使用后的经营改善
升级版（2026 年 3 月）	口碑管家（评价自动分类）、品牌驾驶舱（报表生成）、选址帮手、消费趋势分析	"全国已有超 50 家连锁品牌在使用"; 单店版约 70.8 万商家使用； 口碑管家"帮助 40 多个餐饮连锁品牌"; ★品牌驾驶舱"累计生成超 16 万份报表， 省掉约 65%的人工工作量"	★"16 万份报表"可信； "省掉 65%人工"未定义基线。 等级 C

资料来源：该平台 2025 年 10 月餐饮产业大会发言与 2026 年 3 月官网新闻稿。等级 C（企业自述）。

本研究院的使用建议：平台侧工具的优势是数据在平台手里，连锁企业自己拿不到（如商圈内竞品的实时订单密度）。这是真实的、不可替代的价值。但"选址准确率 87%"这类数字不应进入你的立项论证，因为它的定义你无法核验。正确的用法是：把平台工具作为信息源，把决策留在自己这边。

9.3 私域：可核实的与不可核实的

表 9-3 私域运营的证据状况

事项	状况
基础设施规模	企业微信"接入企业超 1400 万 ，每日服务 7.5 亿 微信用户" (腾讯副总裁在企业微信 5.0 发布会公布，等级 C)； 微信及 WeChat 合并月活 14.18 亿 (腾讯 2025 年报，等级 A)
★连锁品牌私域的成效数据	★★未检索到可核实来源。 社群转化率、企微好友对复购的增量贡献等 关键指标，无任何连锁品牌公开披露
★AI 生成内容用于社媒获客的具名案例	★★未检索到可核实的连锁品牌甲方案例与效果数据。 检索命中的均为运营培训机构与工具厂商内容。 唯一较具体的一条来自某 AI 服务商案例： 某 20 余家门店连锁茶饮"两个月自动产出 600 篇 门店个性化内容，全域累计曝光突破 300 万" ——等级 C，且"曝光"不等于到店
私域是连锁行业投入最大、公开数据最少的一个领域。本研究院的解读是：私域的效果高度依赖执行细节（谁加的好友、加完说什么、社群里发什么、多久发一次），这些细节难以标准化，也难以在公开材料中说清楚。因此本白皮书不对私域的 AI 应用做效果判断，只给出一条合规提示——见 9.6 节。	

9.4 门店 GEO：一个诚实的评估

门店 GEO 指的是：当消费者用 AI 问答工具找"附近的奶茶店""XX 市好的健身房"时，连锁品牌如何出现在 AI 的回答里。这个概念在 2026 年热度很高，本研究院认为有必要单独说明其证据状况。

表 9-4 门店 GEO 的证据分层

层次	内容	等级与判断
★学术源头	《GEO: Generative Engine Optimization》， ACM SIGKDD 2024 (arXiv:2311.09735)。提出黑盒优化框架用于优化生成式引擎中的可见性指标； 核心结论：优化后在生成式引擎回答中的 可见度最高提升 40% ；提出 GEO-BENCH 基准	★等级 A（同行评审）。 但重要限定： 该论文不涉及 本地商户（local business） 场景， 无门店/POI 相关实验
背景数据	2026 年一季度，某主流 AI 应用月活逼近 3.5 亿 ， 近四成中国网民手机装有 AI 应用	等级 B。 说明渠道在长大， 但不说明 选址/找店场景的占比
★唯一的 门店实测	某机构实测某地 12 个行业、60 家本地门店 在六个主流 AI 平台的表现： 搜店名全数命中仅 9 家（15%） ， 11 家完全搜不到 ； 行业关键词推荐列表中 仅 17 家（28%） 在至少一个平台出现	★★等级 C，且有 直接利益冲突 ——测试方即 GEO 服务商， 同页销售其服务包； 检测工具自研未公开； 样本仅 60 家、单一城市。 方向可参考， 数字不可作基准

层次	内容	等级与判断
★独立实证	★★全球范围内未检索到任何独立可核实的门店 GEO 实证案例 (即：AI 回答提及率提升 → 到店/订单增加)	—
本研究院对门店 GEO 的立场：值得做，但应以"低成本、顺手做"的方式做，不应作为独立预算项目，更不应接受任何以 GEO 效果为标的的效果承诺——因为目前没有任何一方能证明这个效果。		

几乎零成本的做法（属 L0，且无论 GEO 是否成立都该做）

- ★把门店的结构化信息做准、做全、保持更新：地址、营业时间、电话、招牌品类、价格带、是否提供停车/WiFi/无障碍设施。这件事同时服务于地图、点评、外卖平台与 AI 问答——四个渠道用的是同一份数据。
- 在多个信源上保持一致。官网、公众号、地图、点评、外卖平台上的门店信息如果互相矛盾，任何检索或生成系统都会降低对你的引用意愿。
- 让真实的内容可被检索到。门店的真实评价、真实菜单、真实环境照片，比任何优化技巧更重要。
- ★每季度自测一次。用主流 AI 问答工具问"在 XX 区找一家 XX"，记录结果变化。成本为零，且是唯一能直接观察的指标。

关于 GEO 的完整方法与国内外案例，可参见本研究院《GEO 生成式引擎优化白皮书（2026）》。

9.5 AI 生成内容的强制标识义务

这是 2025 年 9 月 1 日之后，所有做 AI 内容营销的连锁企业必须履行的法定义务。

表 9-5 《人工智能生成合成内容标识办法》要点

项目	内容
发布与施行	国家互联网信息办公室、工业和信息化部、公安部、国家广播电视总局联合发布； 公布日期 2025 年 3 月 14 日，施行日期 2025 年 9 月 1 日； 配套强制性国家标准 GB/T 45438—2025 《网络安全技术 人工智能生成合成内容标识方法》
★显式标识	服务提供者应"在生成或编辑的信息内容的合理位置加注显著的提示标识"，可为文字、图形或语音形式
★隐式标识	强制要求"在生成合成内容的文件元数据中添加隐式标识"，包括生成标签、服务提供者编码、内容编号等要素
平台义务	依次核验元数据、用户声明、识别痕迹，提供申报功能，并补录"合成属性+平台编码+内容编号"至元数据
★用户义务	用户发布合成内容需主动声明并使用平台标识功能； ★任何人不得删除、篡改或隐匿标识

资料来源：中央网信办官网发布信息；具体义务表述参考普华永道中国合规解读（2025 年 9 月）。等级 A（发布与施行信息）/B（条文转述）。说明：各项义务的具体条文序号本研究院未能与官方原文逐条核验，故按义务类型表述而不标条号。

★ 这一条对加盟体系有一个特殊的传导难题

假设总部用 AI 批量生成了门店社媒内容，并分发给加盟商在本地账号二次发布。

此时义务链条是：总部作为内容生成方，须确保显式与隐式标识齐备；**加盟商作为发布者，同样负有不得删除、篡改或隐匿标识的义务；**而加盟商在二次编辑（改个门店名、换张图、裁剪尺寸）的过程中，极容易无意间破坏元数据中的隐式标识。

★ 本研究院的建议：

- ① **把标识要求写进加盟商内容使用规范**，并在物料分发系统中做技术性限制（如提供不可编辑的成品图，而非可编辑源文件）。
- ② **对 AI 生成的门店内容建立留档**，记录生成时间、工具、操作人。
- ③ **在加盟商培训中明确告知：**删除或隐匿 AI 标识是法定禁止行为，责任并不因“总部给的素材”而免除。

第十章 加盟体系：法律框架与 AI 的位置

这一章是全书唯一一章以法条原文为主体的内容。原因是：连锁企业在加盟环节使用 AI（尤其是 AI 生成招商内容、AI 做单店盈利测算），直接触及一组有明确罚则、且在 2026 年已有最高人民法院典型案例的法律义务。

本章内容不能替代执业律师的法律意见。涉及具体业务时，请就本章列出的每一条义务征询专业意见。

10.1 《商业特许经营管理条例》：六条必须记住的义务

国务院令 第 485 号，2007 年 2 月 6 日公布，**2007 年 5 月 1 日施行**。

表 10-1 条例的核心义务条款（原文）

条款	原文	实务含义
★第七条 "两店一年"	"特许人从事特许经营活动应当拥有 成熟的经营模式 ，并具备为被特许人 持续提供经营指导、技术支持和业务培训等服务的能力 。" "特许人从事特许经营活动应当拥有 至少 2 个直营店 ，并且 经营时间超过 1 年 。"	★注意"直营店"三个字。 最高法典型案例六中，某公司 15 家门店均为个体工商户而非直营店，被认定不符合条件，罚款 10 万元
第八条 备案	"特许人应当自首次订立特许经营合同之日起 15 日内 ……向商务主管部门备案。" 省内经营向省级备案，跨省向国务院商务主管部门备案	未备案罚则： 责令限期备案， 处 1 万—5 万元罚款； 逾期仍不备案的， 处 5 万—10 万元并公告
第十一条 合同必备条款	合同应当包括 11 项 内容： 双方基本情况；特许经营的内容、期限； 费用种类、金额及支付方式； 经营指导、技术支持、业务培训的具体内容和提供方式； 产品或服务的质量、标准要求和保证措施； 促销与广告宣传； 消费者权益保护和赔偿责任的承担 ； 合同的变更、解除和终止；违约责任；争议解决方式； 其他约定事项	★第七项 "消费者权益保护和 赔偿责任的承担" 在食安事件中 是责任划分的依据 ——见 10.5 节
★第十二条 冷静期	★"特许人和被特许人应当在特许经营合同中约定，被特许人在特许经营合同订立后 一定期限内 ， 可以 单方解除合同 。"	★★条例只要求 "应当约定"， 未规定具体天数。 这是实务争议的根源 ——见 10.2 节的 司法尺度

条款	原文	实务含义
第二十一条 30 日前置披露	"特许人应当在订立特许经营合同之日前至少 30 日，以书面形式向被特许人提供第二十二条规定的信息，并提供特许经营合同文本。"	★30 日是硬性期限
★第二十三条 真实性义务	★"特许人向被特许人提供的信息应当真实、准确、完整，不得隐瞒有关信息，或者提供虚假信息。" "特许人向被特许人提供的信息发生重大变更的，应当及时通知被特许人。" ★"特许人隐瞒有关信息或者提供虚假信息的，被特许人可以解除特许经营合同。"	★★这是本章与 AI 最直接相关的一条。见 10.4 节

资料来源：中国政府网《商业特许经营管理条例》全文。等级 A。

罚则的量级（第二十四、二十五、二十八条）：不具备"两店一年"条件从事特许经营的，没收违法所得并处 **10 万—50 万元** 罚款并公告；未备案的处 **1 万—10 万元**；违反第二十一条（30 日披露）、第二十三条（真实性）的，由商务主管部门责令改正，处 **1 万—5 万元**，情节严重的处 **5 万—10 万元** 并公告。

★ 请注意一个容易被误判的地方：违反信息披露义务的行政罚款上限仅 10 万元，且启动条件通常是被特许人举报并经查实。行政威慑显著低于民事与刑事路径。真正的风险不在罚款，而在第二十三条最后一句——被特许人可以解除合同。对一个有数百名加盟商的品牌而言，一份被认定为虚假披露的招商材料，意味着所有依据该材料签约的加盟商都获得了解除权。

10.2 最高人民法院 2026 年典型案例：七件案子说明的事

最高人民法院于 2026 年 8 月 12 日发布商业特许经营典型案例 7 件。最高法负责人的表态原文是：

"特许人夸大宣传、盲目扩张，被特许人忽视风险、跟风投资等问题一定程度存在，矛盾纠纷日益增多。"

表 10-2 七件典型案例要点

争点	案情与结果	裁判要旨
① 合同性质 "去特许化"规避	双方签《服务协议书》《项目标识使用协议》，被特许方付 15 万元培训费。 两审均判解除合同，返还 15 万元+违约金 7,000 元	★"多份合同共同体现特许经营基本特征的，应当从整体上认定为特许经营法律关系"
② 冷静期解除权	签约付 3.5 万元，特许方仅给手册无实际培训，签约后约半月至一月内先后提出解除。 两审判返还 3.5 万元	★"被特许人在合理期限内享有单方解除权"； "领取资料后不退费" 格式条款不合理限制权利，无效

争点	案情与结果	裁判要旨
③ 特许人主体资格	个体工商户收加盟费 3 万元。 两审认定协议无效，返还 1.5 万元	★"企业以外的其他单位 和个人不得作为特许人"
★④ 虚假宣传 构成欺诈	★特许方宣传视频称"一天流水 3 万多""最少能卖 七、八百份"，无法证实。 两审撤销合同，返还 2 万元+赔偿 3.5 万元	★★"特许人虚假宣传 关键商业信息，构成欺诈"; 特许人掌握信息优势， 应承担主要责任
⑤ 备案被撤销 致履约能力下降	特许方因违规被罚，两年后被撤销特许经营备案资格。 判解除并返还 7 万元	★特许人应"注意维护品牌形象， 提供持续运营支持体系并 保护被特许人合理信赖利益"， 重大变化应主动披露
⑥ "两店一年" 行政处罚合法性	某公司未备案开展特许经营，其 15 家门店 均为个体工商户非直营店，商务局罚款 10 万元。 判驳回起诉	处罚合法
★★⑦ 合同诈骗罪	★★以某品牌招商，虚构品牌关系、虚增业绩， 骗取 300 余人共 5,400 余万元加盟费。 判合同诈骗罪，12 年至 5 年有期徒刑并处罚金	"以民事特许经营为幌子的 合同诈骗犯罪"应严厉打击

资料来源：最高人民法院官网，2026 年 8 月 12 日。等级 A。

另一个更大规模的刑事案例（2024 年 4 月公开）：某集团下设 29 家关联公司，虚构 20 余个品牌，通过"虚构品牌影响力、虚构运营能力、提供虚假授权、聘请明星代言等方式诱使民营小微企业等市场主体签约，骗取加盟费"，涉及 5,800 余名加盟商、4.4 亿余元；69 名被告人以合同诈骗罪分别判处十四年六个月至三年一个月不等刑罚。

资料来源：澎湃新闻，2024 年 4 月 9 日。等级 B（案件本身经检察机关披露）。

10.2.1 冷静期的司法尺度

由于条例第十二条未规定具体天数，司法实践形成了以下大致口径：

- 北京高院指导意见第十八条："双方通过合同或其他形式约定期限从其约定，没有约定期限的，被特许人仍享有合理期限的单方解除权，但其已实际利用经营资源的除外。"
- 主流标准：合理期限"以特许人的经营资源尚未被被特许人实际利用之前为宜"。
- 约定过短被否定：3 天被北京知识产权法院、上海知识产权法院认定"明显过短"；7 天被广州知识产权法院认为"时间过短"；10 天被杭州法院认可为"合理期限"。

资料来源：北京市高级人民法院《关于审理商业特许经营合同纠纷案件适用法律若干问题的指导意见》（等级 A）；判例整理来自执业律师实证研究文章（等级 C，判例本身可核实）。

10.3 信息披露办法第五条：AI 生成招商内容的红线

《商业特许经营信息披露管理办法》（商务部令，2012 年 4 月 1 日施行）第五条规定了 12 大类必须披露的信息。其中第（八）项第 2 目，是与 AI 最直接相关的一条。

第五条第（八）项第 2 目原文：「现有被特许人的经营状况，包括被特许人实际的投资额、平均销售量、成本、毛利、纯利等信息，同时应当说明上述信息的来源。」

资料来源：商务部条约法律司官网《商业特许经营信息披露管理办法》全文。等级 A。说明：该办法文号在不同来源中有“2012 年第 8 号”与国务院公报标题“2012 年第 2 号”两种表述，本研究院未能二次核验，建议引用前核对商务部原件。

★ 为什么这一条是 AI 生成招商内容的红线

条文要求披露的是“实际的”投资额、平均销售量、成本、毛利、纯利，并且必须说明信息来源。

★这意味着：单店盈利模型不是一个可以“生成”的东西，它必须是从真实加盟商数据中统计出来的，并且要能说出统计口径。

而 AI 生成招商材料的典型失败模式恰恰是：模型基于历史材料、行业惯例和“通顺的表达”，生成一段读起来非常专业的单店测算——其中的数字可能是插值、可能是行业均值、也可能是对某个优秀门店的泛化，但它无法说明来源。

★结合 10.2 节案例④（宣传视频称“一天流水 3 万多”被认定构成欺诈，撤销合同并赔偿）与条例第二十三条（提供虚假信息的，被特许人可以解除合同），这个风险的量级是清楚的。

★★本研究院的硬性建议：所有对外的加盟招商材料中涉及经营数据的部分，禁止使用 AI 生成，只能从真实数据中统计产出，并逐项标注统计口径（样本门店数、时间区间、是否含房租与人工、是否为中位数）。AI 可以用于排版、翻译、可读性优化，但不能用于产生数字。

10.4 广告法第二十五条：招商广告绝对禁区

表 10-3 《广告法》与招商相关的条款

条款	原文	含义
第四条	“广告不得含有虚假或者引人误解的内容，不得欺骗、误导消费者。广告主应当对广告内容的真实性负责。”	责任主体是广告主，不因内容由第三方或 AI 生成而转移
★第二十五条	★★“招商等有投资回报预期的商品或者服务广告，应当对可能存在的风险以及风险责任承担有合理提示或者警示，并不得含有下列内容： （一）对未来效果、收益或者与其相关的情况作出保证性承诺，明示或者暗示保本、无风险或者保收益等……（二）利用学术机构、行业协会、专业人士、受益者的名义或者形象作推荐、证明。”	★★“月入过万” “首月回本” “稳赚不赔” “包回本” 均属明确禁区；且必须有风险提示
第二十八条	界定虚假广告：商品的“性能、功能、产地、用途、质量、规格、成分、价格、生产者、有效期限、销售状况、曾获荣誉等信息……与实际情况不符，对购买行为有实质性影响的”	“销售状况” 包括门店数、加盟商数、单店销量

条款	原文	含义
第五十五条 罚则	发布虚假广告的，责令停止发布、消除影响， 处广告费用三倍以上五倍以下罚款； 广告费用无法计算或明显偏低的， 处二十万元以上一百万元以下罚款； 两年内有三次以上违法行为或有其他严重情节的， 可以吊销营业执照	★罚则量级 远高于 特许经营条例 的 1 万—10 万元

资料来源：中国政府网《中华人民共和国广告法》。等级 A。

另需注意：《反不正当竞争法》已于 2025 年 6 月 27 日通过修订、2025 年 10 月 15 日施行。据律所解读，修订要点包括"将虚假评价纳入虚假宣传的行为方式范围；同时将欺骗、误导对象从消费者拓宽至消费者与其他经营者"。"其他经营者"这一扩展与招商场景直接相关——加盟商正是经营者而非消费者。

说明：本研究院未能取得 2025 年修订版条文的逐字原文与对应罚则条文号，上述为律所解读口径（等级 B）。建议企业引用时通过国家法律法规数据库核对原文。

10.5 AI 在加盟体系中的三个真实位置

排除掉不能做的（10.3、10.4 节），AI 在加盟体系中有三个证据相对扎实、且与法律义务不冲突的位置。

表 10-4 AI 在加盟体系的三个位置

位置	做什么	公开案例与数字	本研究院的判断
★① 督导与巡店稽核	把总部对加盟店的运营标准检查从抽检变为全量	某 AI 平台服务连锁咖啡： "每日百万张门店监控图片全量自动审核，算法识别准确率从人工抽检的 80%提升至 95%"; 某餐饮品牌"门店服务质量核查覆盖率由人工时代 5%跃升至 95%" (等级 C，但"覆盖率"口径清晰)	★这是 AI 在加盟体系中 最成熟的应用。 且它同时回应了 最高法案例⑤的 "提供持续运营支持体系" 这一裁判要旨
② 加盟商知识库与智能应答	把 SOP、制度、设备操作、促销规则做成可问答的知识库	★未检索到具名连锁企业的可核实成效数据； 但该场景属 L1， 技术成熟度高、 数据现成	★门槛低、 见效快。 建议作为 加盟侧的 第一个 AI 项目
★★③ 加盟商单店亏损预警	★基于订货额、订货结构变化、订货频次下降、门店客诉、区域竞品新开等信号， 识别可能正在亏损的加盟商	★★未检索到任何可核实的公开案例	★★本研究院认为这是整个连锁 AI 领域中 价值最高、 最被低估的一个场景。 见下方说明

位置	做什么	公开案例与数字	本研究院的判断
★ 为什么"加盟商亏损预警"值得单独提出来 回到第一章的数据：古茗加盟商流失率从 6.2%升至 11.7%；茶百道加盟商闭店数三年从 220 家升到 933 家。 这些数字在报表上出现的时候，事情已经发生了。而一个加盟商从"开始亏损"到"决定关店"，通常有数月的窗口期。 ★ 总部其实握有这个窗口期内的信号——订货额连续下滑、订货结构从高毛利品向低毛利品迁移、订货频次变稀、门店客诉上升、店主在群里的活跃度下降、周边新开了竞品。这些数据大部分已经在总部系统里，只是从来没有被放在一起看过。 这个场景的特殊价值在于它的双向性： 对加盟商：早三个月得到帮助（调品、调价、区域保护、营销支持），可能就不用关店。 对总部：一家加盟店的获取成本远高于挽留成本；而且流失的加盟商会在行业内形成负面口碑，直接影响后续招商。 ★ 同时它也是一条合规正向的路径——最高法案例⑤的裁判要旨明确要求特许人"提供持续运营支持体系并保护被特许人合理信赖利益"。一套能主动发现加盟商经营困难并提供支持的系统，在司法评价中是加分项。 需要如实说明：本研究院未检索到任何连锁企业公开过这一做法的成效数据。它目前是一个有充分逻辑支撑、但无公开实证的场景。			

10.5.1 未检索到可核实案例的一项

★ AI 用于加盟商招募与线索筛选：本研究院专门检索，未检索到可核实来源。该主题的搜索结果全部为 SEO 营销稿与"AI 获客工具"类厂商软文。结合 10.3 与 10.4 节的法律义务，本研究院建议连锁企业对这类工具保持高度谨慎——招商环节的每一句话都受《广告法》第二十五条与《商业特许经营信息披露管理办法》第五条约束，而 AI 外呼与 AI 生成话术恰恰最难做到逐句可控。
--

10.6 单店盈利模型：两种口径的差距

第 10.3 节要求单店盈利数据必须真实、可溯源。这一节说明现实中两种口径的差距有多大。

表 10-5 企业口径与第三方口径的对照

企业	企业/招股书口径（等级 A/B）	第三方与媒体口径（等级 B）
某头部茶饮	招股书："2023 年加盟商单店经营利润达到 37.6 万元，单店经营利润率 20.2%"；前期投资约 33 万元（不含门店租金）；"开设门店超过两年的加盟商中，平均每个加盟商经营 2.9 家门店，71%的加盟商经营两家或以上"	★招股书同时披露： 加盟商流失率 2021 年 6.2%→ 2024 年前三季 11.7%； 2024 年 Q3 闭店率 3.89%。 ★本研究院提示： 2025 年的单店经营利润 未在年报或业绩公告中披露， 不可外推

企业	企业/招股书口径（等级 A/B）	第三方与媒体口径（等级 B）
某下沉茶饮品牌	招股书：加盟费 7 千—1.1 万元， 年管理费 4,800 元、培训费 2,000 元、 保证金 2 万元；加盟费收入仅占总收入 2%多	媒体测算："回本周期 2016-17 年需 12 个月， 2020-21 年爆发期缩短至 6 个月， 2023 年下半年至今 被拉长至约 18 个月" ——★属媒体分析口径， 非招股书披露
某新锐茶饮品牌	创始人 2023 年公开口径： "加盟商回本的平均周期为 5.5 个月"	★媒体 2026 年报道： "回本周期从曾经的 5.5 个月 拉长至 18—24 个月"， 核心商圈高租金门店 甚至超过 28 个月； 二线城市"2025 年的 总落地成本已高达 120 万元"
某速食零售连锁	2025 年财报：营收 78.1 亿元（+20.7%）， 核心经营利润 4.6 亿元（+48.2%）； 门店 11,566 家，全年净增 1,416 家； ★"99.9%的门店为加盟店"	★记者采访加盟商（化名）： "毛利只有 20%"； "加盟商的月度营收几乎全部 沉淀为库存，钱都在货上， 看不到现金流"； 部分门店转让价 5 万元 "相当于只收冻货款"

资料来源：各公司招股书与年报（等级 A）；媒体测算与记者调查（等级 B）。

★ 本研究院对这张表的解读：企业口径普遍只给"单店经营利润率"，而这个口径通常不含加盟商自己承担的房租、人工全额与资金成本；第三方口径普遍指向回本周期拉长与库存占款。两者不是谁在撒谎，而是在算不同的账。给连锁企业的建议是：在内部经营分析中，务必建立一套"加盟商视角"的全口径单店模型（含房租、人工、水电、装修摊销、库存占款），并定期与"总部视角"的模型对照。两者的差值，就是加盟商实际感受与总部认知之间的距离——而这个距离，就是加盟商流失率的先行指标。

第十一章 数据底座与合规：决定上限的那一层

前面八章讲的是应用。这一章讲的是让那些应用能成立的东西。

11.1 连锁企业的数据资产盘点

表 11-1 连锁数据资产的四个层次

层次	包含什么	独特性	常见问题
★① 门店独有数据	单品分时段销售、 损耗与报废记录、 门店执行留痕 (开店检查、交接班)、 设备运行数据、 客诉与工单	★★最高。 任何人买不到， 且它是 所有预测的 唯一训练源	★散落在 POS、ERP、 巡店 App、 微信群里； 口径不统一
② 会员与交易	会员画像、 交易序列、 渠道来源、 优惠使用记录	高	线上线下 会员体系 未打通； 外卖平台 用户数据 拿不到
③ 供应链数据	采购价格、 到货及时率、 批次追溯、 仓储与配送成本	高	与销售数据 不在同一套 口径下
④ 外部数据	商圈人流、 竞品密度、 天气、 平台订单密度	☆花钱可得， 同行拉平	★采购成本 常被高估价值
★ 连锁企业之间的数据差距，不在第④层（谁都能买），而在第①层（谁把自己门店的数据整理好了）。而绝大多数连锁企业的预算方向恰好相反——花在采购外部商圈数据，忽略整理自有门店数据。判断方法很简单：如果你无法在五分钟内拉出"过去 24 个月，每家门店、每个单品、每天的销量与损耗，且促销与缺货有标记"，那么任何外部数据的采购都是过早的。			

11.2 三个主数据：连锁数字化的地基

表 11-2 必须先解决的三个主数据

主数据	为什么它是地基	常见问题	解决动作
★商品主数据 (SKU)	★所有销售、损耗、 订货、毛利分析 的唯一关联键	★同一个商品 在 POS、ERP、 外卖平台上 是三个编码； 规格变更时 沿用旧码， 导致历史数据 不可比	★建立商品码 与各渠道码的 映射表； 规格变更时 强制启用新码， 并在旧码上 标记停用日期
门店主数据	所有门店间对比、 区域分析、 同店同比的基础	门店改造、 迁址、 转直营/转加盟 之后仍用旧编码， 导致"同店" 不同店	★门店编码 与物理位置绑定； 业态或位置变更时 新建编码， 并记录关联关系
会员 ID	线上线下 行为串联的 唯一键	小程序、 外卖平台、 储值卡、 企微好友 是四个身份	★以手机号为 主键做映射 (注意个保法 对手机号的 保护要求)； 无法打通的 渠道明确标注， 不做跨渠道 归因
一个几乎所有连锁企业都踩过的坑 "我们上个月做了一次大促，数据全乱了。" 这句话背后通常是同一个问题：促销活动没有在交易数据中被结构化地标记。 于是第二年做销量预测时，模型看到的是"去年这一周销量突然涨了三倍"，它不知道那是促销，于是把这个峰值当作季节性规律学了进去，然后在今年的同一周建议门店大量备货。 ★修复成本极低的一个动作：从下个月开始，要求所有促销活动（包括平台补贴活动）在活动开始前录入系统，包含起止时间、覆盖门店、覆盖商品、折扣力度、商户承担比例。这件事不需要任何 AI，但它决定了两年后你的预测模型能不能用。 这也是第二章 2.1 节"数据体检三问"的第一问。			

11.3 数据质量的五个校验维度

表 11-3 连锁数据质量校验

维度	检查什么	连锁场景的具体做法
完整性	关键字段缺失率	按门店统计"损耗未登记天数""交接班未记录次数"，并公示到区域

维度	检查什么	连锁场景的具体做法
时效性	数据延迟	★门店数据到总部的延迟超过 24 小时的，不参与当日决策
★一致性	同一指标在不同系统中是否一致	★POS 销售额 vs 财务收款 vs 平台结算单，三方定期对账； 差异超过阈值的门店自动标记
合理性	数值是否超出常识范围	单品单日销量突增 10 倍、损耗率突然归零， ★应触发核查而非直接入库
★可验证性	★关键指标能否被其他数据佐证	★★销售额对电量与营业时长； 客流对支付笔数； 订货量对销售量+库存变化。 能被交叉验证的指标才可用于决策

11.4 合规红线清单

本节汇总全书涉及的合规义务，供连锁企业逐条自查。每一条都对应本白皮书正文中的详细说明。

表 11-4 连锁企业 AI 应用的合规自查

事项	适用规定	自查要点	正文
★人脸识别	《人脸识别技术应用安全管理办法》 (2025 年 6 月 1 日施行)	☐ 是否取得单独同意且可撤回？ ☐ 是否保留非人脸的替代方式？ ★ ☐ 人脸信息是否存储于设备内、未通过互联网对外传输？ ☐ 是否做了个人信息保护影响评估并保存 3 年？ ★ ☐ 存储量是否达 10 万人需 30 个工作日内备案？ ★ ☐ 更衣室、卫生间等私密空间是否有设备？	7.6 节
★会员信息收集	四部门 2025 年个人信息保护专项行动	★ ☐ 扫码点餐是否强制关注公众号或强制注册会员？ ☐ 是否强制收集生日、性别等非必要信息？	7.6 节 8.5 节
自动化决策	《个人信息保护法》第二十四条、第五十五条	★ ☐ 是否存在面向个人的差异化定价？ ☐ 个性化推荐是否提供“关闭个性化”选项？ ☐ 上线前是否做了 PIA 并留档？	5.2 节

事项	适用规定	自查要点	正文
★AI 生成内容	《人工智能生成合成内容标识办法》 (2025 年 9 月 1 日施行)	★□ 显式标识（可见提示） 是否加注？ ★□ 隐式标识（元数据） 是否保留？ □ 加盟商二次分发时 是否可能破坏标识？	9.5 节
★招商与广告	《商业特许经营信息披露管理办法》第五条； 《广告法》第二十五条； 《商业特许经营管理条例》第二十一、二十三条	★★□ 招商材料中的经营数据 是否为真实统计且能说明来源？ ★□ 是否存在“保本”“回本周期” 等保证性承诺？ □ 是否在签约前 30 日 完成书面披露？ □ 合同是否约定了冷静期？	10.3 节 10.4 节
★预付资金	《消费者权益保护法实施条例》第二十二條； 最高法预付式消费 司法解释 (2025 年 5 月 1 日施行)	★□ 是否与消费者订立书面合同并 约定预付款退还方式？ □ 是否存在“收款不退、丢卡不补、 限制转卡”条款？ □ 预付资金是否有专户或 第三方监管？	11.5 节
用工与排班	《劳动法》； 算法监管方向	□ 排班是否超出法定工时？ ★□ 是否以员工个体特征 做差异化派班？ □ 排班变更是否留痕并 记录员工确认？	6.4 节

11.5 预付资金：连锁行业最大的一个合规敞口

对健身、美业、教培、洗车等预付制服务连锁，以及所有发行储值卡的零售餐饮连锁，这一节是必读。

表 11-5 预付式消费的监管进展

规则	关键内容
《消费者权益保护法实施条例》 (国务院令 第 778 号) 2024 年 7 月 1 日 施行	★第二十二條：“经营者以收取预付款方式提供商品或者服务的，应当与消费者订立书面合同，约定商品或者服务的具体内容、价款或者费用、预付款退还方式、违约责任等事项。” “经营者未按照约定提供商品或者服务的，应当按照消费者的要求履行约定或者退还预付款。” 罚则（第五十條）：可处违法所得 1 倍以上 10 倍以下罚款，无违法所得的处 50 万元以下罚款； 情节严重的责令停业整顿、吊销营业执照

规则	关键内容
★最高人民法院 预付式消费 司法解释 2025 年 5 月 1 日 施行	★★最高法负责人表述原文："经营者收取预付款后终止营业，既不按照约定兑付商品或者提供服务又恶意逃避消费者申请退款，构成欺诈的，应当依照消费者权益保护法的相关规定承担惩罚性赔偿责任。" ★并确认"收款不退、丢卡不补、限制转卡"是霸王条款
★国家层面立法	★《预付式消费监督管理条例》已连续列入 国务院办公厅 2025 年度、2026 年度立法工作计划的 预备制定项目。 背景数据：2024 年我国预付式消费市场规模已突破 3.2 万亿元
地方规则 (健身行业)	★《上海市体育健身行业预付式消费经营活动监管实施办法（试行）》 2025 年 3 月 1 日起施行：预收资金限额 会籍类 5,000 元以下、课时类 20,000 元以下、储值类 5,000 元以下， 各类预付凭证总计不超 20,000 元； 要求专款账户监管，试点公证提存； ★消费者应签订享有"七天冷静期"的示范合同文本
★信托监管模式	"上海、江苏及济南、合肥等地率先将信托制度引入预付式消费监管"；模式为"将消费者的预付资金存入由银行托管的信托专用账户，由信托公司作为独立第三方负责资金监管。消费者每完成一次健身服务，对应的资金才会从信托账户划转至商家账户"； 中消协 2026 年 7 月健身消费提示建议消费者"选有信托监管的"

资料来源：国务院令 第 778 号；最高人民法院新闻发布会（2025 年 3 月 14 日）；上海市相关监管办法；人民日报、中国日报网报道。等级 A/B。说明：最高法司法解释的具体条文号与逐字原文本研究院未能取得，上述为最高法负责人在新闻发布会上的表述。

★ 一组值得所有连锁管理层看一眼的数字：某速食零售连锁 2025 年财报披露，会员数量 6,490 万，会员预付卡预存金额约 12.0 亿元（同比+22.3%）；而该企业 99.9% 的门店为加盟店。12 亿元预付资金沉淀在一个几乎全加盟的体系里——当《预付式消费监督管理条例》落地、或某个区域推行信托监管时，这是一个需要提前设计的结构性敞口。本研究院建议所有发行储值卡或预付会籍的连锁企业，本季度内完成一次预付资金的清点：余额总额、分布门店、直营与加盟拆分、退款条款是否合规。

11.6 AI 产出物的三级复核规范

表 11-6 连锁企业 AI 产出物的复核分级（建议）

级别	适用范围	复核要求
★一级·必须逐字 复核	★★加盟招商材料中的一切经营数据（10.3 节）； ★涉及价格、优惠、承诺的对外内容； 食安相关的处置结论； 对监管部门的报送材料； 涉及员工绩效与扣罚的结论（6.6 节）	★由业务责任岗 逐条核对后署名发出。 AI 产出物本身 不得直接对外

级别	适用范围	复核要求
二级·抽查复核	门店经营日报与分析； 顾客评价归因结论； 订货建议单（店长确认制）； 内部培训与知识库内容	按比例抽查 （建议初期 30%）； 发现系统性错误时 回溯全部产出
三级·结果监控	工单自动分派； 信息检索与汇总； 报表刷新； 批量低成本触达	不逐条复核， 但监控 异常率 、 投诉率与申诉率 ， 超阈值时人工介入
一条对所有连锁企业通用的建议 在所有涉及对外材料的 AI 任务指令末尾，加上这样一句： ★"凡是资料里没有明确依据的地方，标注出来说明，不要自行推断。" 这句话把 AI 最危险的行为（编造）转化成了最有用的行为（提示你哪里需要人工确认）。 ★在连锁行业，这一句的价值尤其高 ——因为本白皮书第十章已经说明，加盟招商材料中一个无法说明来源的经营数据，其后果不是"内容质量问题"，而是 被特许人的合同解除权 ，以及在极端情况下的 欺诈认定 。		

第十二章 六种失败模式

这一章是本白皮书投入产出比最高的一章，因为避免一次失败的立项，其价值大于成功的三个小项目。以下六种失败模式全部来自可核实的公开案例。

12.1 失败模式一：建成即闲置

这是所有行业共通的模式，但连锁行业有一个放大因素：门店端的使用率无法靠行政命令维持（第二章 2.4 节约束①②）。

12.1.1 一个被广泛误读的行业数字

"95%的企业生成式 AI 试点失败"是 2025—2026 年流传最广的一个 AI 数字。本研究院对其做了核查：

表 12-1 "95%失败"的真实口径

项目	实际情况
报告性质	★不是经同行评审的正式学术研究，是 MIT NANDA 项目组的行业报告 《The GenAI Divide: State of AI in Business 2025》
方法与样本	150 场领导者访谈 + 350 名员工问卷 + 300 个公开 AI 部署案例分析
★"失败"的定义	★★"失败"指的是"未对损益产生可衡量影响"， 而不是"项目终止"。这两者在传播中被混为一谈
★另一个被忽略的发现	★向供应商采购的 AI 方案成功率约 67% ， 自建系统成功率仅为其三分之一
另一组口径	有分析指出："95%失败"仅衡量脆弱的定制企业试点， 而通用大模型工具的试点实施率为 83%

资料来源：MIT NANDA 项目组报告，经 Fortune 报道（2025 年 8 月 18 日）；另有多篇分析指出该报告被普遍误读。等级 B（媒体报道）/C-B（报告本身）。

★ 本研究院对这个数字的处理方式，本身就是本白皮书方法论的示范：一个流传极广、看起来很有说服力的数字，在追到源头之后发现它的定义与传播中的理解并不一致。如果引用它，必须写明"**NANDA** 项目组行业报告，非同行评审，样本 **150** 场访谈，失败定义为未对损益产生可衡量影响"。★ 另外，"采购方案成功率 **67%**、自建仅为其三分之一"这一条对连锁企业其实更有用——它建议大多数连锁企业不要自建 AI 系统。

12.2 失败模式二：算法管人的反噬

第六章 6.5 节已完整呈现某便利店品牌的案例。这里归纳其机制：

表 12-2 算法管人的失败机制

环节	设计意图	实际结果	机制
SOP 数字化	标准统一	300—400 条 SOP， 员工只记住 被检查最多的几条	★人的记忆容量 是硬约束； 规则超过容量后， 执行变成表演
店长角色	减少个体差异	★"店长是系统的工具人"， 不对销量负责	★去掉了判断， 也去掉了 对结果的责任心
算法扣罚	客观、公平	★系统 bug 导致罚款 无法申诉恢复	★没有申诉通道的 自动化处罚， 一次错误 就摧毁全部信任
扩张目标	三年万店	★峰值约 2,800 家， 后续关店超 1,000 家	"前期样本不够， 所谓的算法 只能是瞎胡闹" (业内评价)

12.3 失败模式三：供应商与技术路线的依赖

表 12-3 两个国际案例

案例	经过	本研究院的解读
★某快餐巨头 终止与某科技公 司的 AI 语音点餐合作	合作自 2021 年开始，2024 年 6 月宣布终止， 测试不晚于 2024 年 7 月 26 日结束。 该公司表态： "has given us the confidence that a voice ordering solution for drive-thru will be part of our restaurants' future" (这次测试让我们确信，语音点餐将是 我们餐厅未来的一部分)。 ★未说明测试是否成功， 也未说明用何种指标评估； 2022 年一份分析师报告曾指出该技术 表现低于预期	★★终止的是 "这家供应商"， 不是"这个方向"。 不应被简化为 "AI 点餐失败"。 ★但它说明 一件事： 当核心能力 绑定在 单一供应商上， 退出成本 极高
★★某大型连锁 超市 关闭自动化 履约中心	★2025 年 11 月宣布关闭 3 个自动化履约中心， 并在当年 Q3 计提 26 亿美元减值及相关费用； 目标 2026 年改善数字业务盈利 4 亿美元。 尽管电商销售连续 5 个季度双位数增长 (Q2 达 16%)，电商业务仍不盈利； 公司转向门店履约与第三方平台合作	★★这是"高度自动化、 中心化履约" 在需求密度不足时的 经济性失败。 ★26 亿美元减值 说明了一件事： 技术路线的选择 是资本性决策， 不是技术决策

资料来源：Restaurant Dive / CIO Dive（2024 年 6 月 17 日）；Grocery Dive（2025 年 11 月 18 日，减值金额源自法定披露）。等级 B（报道）/A（减值金额）。

★ 给连锁企业的采购建议：在 AI 供应商合同中明确三件事——① 数据归属与导出格式（合作终止时，你能带走什么）；② 模型与规则的可迁移性（配置、标注、业务规则是否可导出）；③ 过渡期义务（终止后供方需协助迁移的时长与范围）。这三条在签约时争取的成本，远低于在终止时争取的成本。

12.4 ★ 失败模式四：面向顾客的 AI 反噬

这是 2026 年中国连锁行业最明确、证据等级最高的一个失败案例，也是本白皮书要求所有计划部署面向顾客 AI 的企业必读的一节。

表 12-4 AI 客服：从消费者抱怨到国家标准

环节	内容	时间与等级
★中消协点名	2026 年上半年全国消协组织受理投诉 985,928 件，同比增加 1.01%。 AI 客服问题成为投诉重点之一 。 中消协表述原文： "AI 客服效率虽高，但 服务质量存在明显不足 "; ★★"平台通过 循环应用、转接、转移等方式规避消费者维权 "; "AI 客服无法解决消费者诉求， 转接人工客服后消费者信息丢失 "; "AI 无法识别转接消费者的关键词， 违反了《消费者权益保护法》 "	中消协 2026 年 8 月 17 日 ★等级 A
★★国家标准出台	★《 顾客联络服务 人工与智能客户服务协同要求 》 国家标准，2026 年 9 月 1 日实施 。 要求：智能客服与人工客服切换 "需提供 便捷入口 并保障衔接顺畅"; 切换后要" 同步客户信息且不重复询问 "	2026 年 9 月 1 日 ★等级 A
投诉规模	黑猫投诉平台检索"AI 客服"，结果超 4,700 条	2026 年 8 月 等级 B
媒体实测	实测 20 家平台，"转人工"最长耗时 660 秒	2026 年 8 月 4 日 等级 B
★★ 本研究院的核心判断： AI 客服是本轮连锁与零售 AI 落地中，唯一一个已经从"消费者抱怨"升级为"中消协点名 + 国家标准强制约束"的场景。它是所有面向顾客的 AI 部署的前车之鉴。		
从这个案例能提炼出的通用规则		
★规则一：面向顾客的 AI，其失败不是"效果不好"，而是"制造敌意"。一个不好用的内部工具，成本是员工绕过它；一个不好用的顾客触点，成本是顾客不再来，以及监管介入。		
★规则二：任何面向顾客的 AI，都必须有一个明确、便捷、不惩罚的人工出口。国标的要求已经写得很清楚：便捷入口 + 同步客户信息 + 不重复询问。"不重复询问"这四个字尤其值得注意——它意味着转人工后必须把 AI 已经收集的信息带过去，而不是让顾客从头讲一遍。		

环节	内容	时间与等级
★规则三：在连锁行业，这个规则要延伸到门店场景。自助点餐机、扫码点单、智能取餐柜、AI 排队叫号——每一个都应当自问：如果它出问题，顾客能在多少秒内找到一个人？ 规则四：把"转人工率"和"转人工后的解决率"作为监控指标，而不是把"AI 解决率"作为 KPI。后者会激励团队把人工出口藏起来——这正是中消协点名的行为。		

12.5 失败模式五与六

表 12-5 另外两种失败模式

模式	在连锁行业的表现	机制	规避
★⑤ 数据源污染	模型给出的订货建议 一线一看就知道不对； 会员分层结果 与门店感受完全相反	★促销与补贴未标记 （第十一章 11.2 节）； 缺货与零需求 分不开； 商品编码变更 导致历史不可比	★第二章 2.1 节的 "数据体检三问"； 第十一章 11.3 节的 五维校验
★⑥ 无人负责的成功	★系统验收通过， 门店端三个月后 回到微信群和手写本	★项目由信息化部门 立项和验收， 运营与商品部门 是"配合方"； 没有人的 KPI 与系统使用挂钩	★由业务部门 一把手担任 项目负责人； 把门店端使用率 写进区域督导的 考核

12.6 立项前的九个必答问题（连锁版）

建议连锁企业把这九个问题作为所有 AI 项目立项的强制材料，由业务部门（而非信息化部门或供应商）作答。

表 12-6 连锁 AI 立项九问

编号	问题	不合格的回答
★1	★这个系统上线后，门店的谁会在每天的哪个时刻打开它？他打开它是为了做哪一个具体决定？	"全体门店人员 都可以使用"
★2	★这件事现在是怎么做的？花多长时间？错误率多少？（写出具体数字）	"现在很不方便" （说不出数字 意味着改进 也无法衡量）
★3	★这个场景对单店月度利润的影响大约是多少元？（第二章 2.4 节约束③）	"提升运营效率"

编号	问题	不合格的回答
4	需要的数据现在在哪里？促销标记、缺货标记、编码变更这三件事分别是什么状况？	"数据后续再补充"
★5	★加盟商为什么要用它？ 对他的单店利润有什么好处？ （若涉及加盟体系）	"总部要求使用" （加盟商没有 这个义务）
6	验收指标中有几个是"数量型" （使用人数、处理笔数、覆盖门店数） 而非"百分比型"？	只有"效率提升 X%" 一类无基线的百分比
7	上线一年后的运维费是多少？ 在哪个预算科目？供应商撤场后 我们自己能改吗？	"运维第一年免费" （第二年呢？）
★8	★合规自查做了吗？（人脸、会员信息、 自动化决策、AI 生成内容标识、 招商材料、预付资金、排班用工 ——见第十一章表 11-4）	"合规问题 由供应商负责"
★★9	★★如果这个项目失败了，最可能是 因为上面八个问题里的哪一个？	"不会失败"
第 9 问是本研究院认为最有诊断力的一个。一个团队如果能诚实地指出自己项目最可能的失败点，通常意味着他们真的想过；如果答不上来或者拒绝回答，这个项目的风险应当被显著上调。		

第十三章 实施路线：90 天、12 个月与三年

这一章把前面十二章组织成可执行的顺序。核心原则只有一条：先做不依赖系统就能产生价值的事。

13.1 90 天：不建平台，先把账算清楚

表 13-1 90 天行动清单

周次	做什么	产出	责任方
★第 1—3 周 算账	★★把每个渠道、每个时段、每个商品扣除全部成本后的真实毛利算出来 （第九章 9.1 节的成本项清单）； ★加盟体系还需算一套“加盟商视角”的全口径单店模型 （第十章 10.6 节）	★一张渠道-时段-商品的真实毛利表； 一份加盟商单店模型 ——这两份东西本身就值一个项目的钱	★财务+运营+加盟管理，由业务一把手牵头
第 4—6 周 数据体检	① 商品/门店/会员三个主数据对齐（第十一章 11.2 节）； ② 检查 24 个月数据的三件事：促销标记、缺货标记、编码变更（第二章 2.1 节）； ③ 完成 AI 成熟度自评	一份数据质量报告与补数据清单； 一份成熟度自评结果	信息化+商品
★第 7—10 周 合规清点	★照第十一章表 11-4 逐条自查。 重点三项： ① 人脸库实际存储量与位置； ② 扫码点餐是否强制注册； ③ 招商材料中的经营数据能否说明来源	★一份合规整改清单，按“立即停止/限期整改/持续监控”分三档	★法务+信息化+市场+加盟
★第 11—12 周 上线一个 L0 应用	★从三个里选一个： ① 订货建议单自动生成（第四章）； ② 门店经营日报与异常推送（第七章）； ③ 沉默会员识别与人工触达（第八章 8.3 节，须设对照组）	★记录“店长每周做这件事花了多少分钟”这个数字的前后变化	对应业务部门
★ 为什么 90 天里的前三周是“算账”而不是“上系统” 因为第一章的证据已经说明：在补贴期，大量商户并不清楚自己每个渠道的真实毛利。复旦研究基于 4 万余家商户的数据得出“订单+7%、实收-4%”，立信调研显示“超过 71% 的商户将利润下滑归因于客单价下降”。 ★如果这笔账没算清楚，后面所有的 AI 优化都可能是在优化一个亏钱的方向——比如用预测模型提高一个边际毛利为负的渠道的备货准确率。			

周次	做什么	产出	责任方
★而且，这三周的产出本身就有价值：一张真实毛利表能立刻指导渠道策略、促销力度与商品结构调整，不需要等任何系统上线。 ★同样重要的是第 7—10 周的合规清点。第十一章表 11-4 里的每一条都有明确的法律依据与罚则，其中人脸识别的备案义务有 30 个工作日的时限。这件事做晚了，成本是被动的；做早了，成本只是几个人几周的时间。			

13.2 12 个月路线

表 13-2 12 个月路线

季度	重点	对应章节	关键指标
Q1	完成 90 天清单	第四、七、八、十一章	真实毛利表完成度； 合规整改完成率； 首个 L0 应用的 门店端使用率
Q2	★① 订货建议单覆盖 长保品类全品； ② 门店执行稽核 （从抽检到全量）； ③ 会员沉默期干预 机制常态化	第四章 4.6 节 第七章 7.1 节 第八章 8.6 节	★订货作业时间 （分钟/日）； 建议采纳率 （50%—95% 之间才健康）； 稽核覆盖率
Q3	★① 加盟商单店 经营台账建立 （含加盟商视角 全口径模型）； ② 促销活动结构化 录入常态化； ③ 渠道盈利分析 进入月度经营会	第十章 10.6 节 第十一章 11.2 节 第九章 9.1 节	★加盟商台账 覆盖率； 促销活动 录入及时率
★Q4	★★① 对全年数据做 质量评估； ② 决定是否进入 L2 （销量预测、 流失预警、 加盟商亏损预警）	第二章 2.1 节 第十一章 11.3 节	★★数据质量五维 通过率； 以及一个诚实的判断： 我们的数据 够不够做预测
Q4 的第②项是整个路线中最重要的一個决策点。如果数据质量评估显示历史数据不足两年、促销未标记、编码变更未记录，正确的决定是再花一年补数据，而不是硬上模型。第四章 4.6 节的落地顺序说的就是这件事：罗森用了近十年才在短保品类上引入强化学习，难度不在算法。			

13.3 三年：进入 L2，并找到自己的差异化

线一：把预测能力建起来（L2）

- **单品销量预测与自动补货**（第四章）——从长保品类开始，第三年再进短保。
- **★加盟商单店亏损预警**（第十章 10.5 节）——本研究院认为这是价值最高、最被低估的一项，建立在两年加盟商经营台账之上。
- **会员流失预警与召回**（第八章）——建立在两年完整会员行为序列之上，必须设对照组验证。
- **客流预测驱动的人力排布**（第六章）——注意 6.6 节的三条设计红线。
- **新店选址评分**（第三章）——必须建立开业后 12 个月实际经营数据的回流机制。

线二：找到自己的差异化

这条线没有标准答案，但本白皮书提供了三个可参考的方向：

- **★把标准做进设备，而不是做进检查**（第七章 7.5 节）——对茶饮、咖啡等可设备化的品类，这是最彻底的一条路。
- **★把供应链约束前置到选址**（第三章 3.2 节）——“是否进入某个城市，取决于门店数量能否支持就近建仓”是一条可判定的规则，比任何算法都更有约束力。
- **★把加盟商的经营困难变成可被总部主动发现的信号**（第十章 10.5 节）——这既是商业价值，也是最高法案例⑤裁判要旨所指向的合规加分项。

13.4 分业态的差异

表 13-3 四类业态的优先级差异

业态	第一优先	第二优先	要特别小心的
★茶饮/咖啡/ 餐饮连锁	★渠道真实毛利核算 （外卖占比高， 第九章 9.1 节）； 订货建议单	设备参数化 出品（7.5 节）； 加盟商 单店台账	★动态定价 （5.2 节）； 扫码点餐 强制注册 （8.5 节）
★便利店/零售	★长保品类 订货预测 （第四章 4.6 节）； 损耗基础 管理	鲜食短保预测 （第二年）； 会员分层 （8.2 节的 杠杆数据）	★鲜食预测 一步到位 （7-ELEVEN 都先排除日配）
★运动健身/ 预约制服务	★★沉默会员识别 与人工触达 （8.3 节）； ★预付资金 合规清点 （11.5 节）	教练与 排课资源 利用率； 续费预测	★★预付资金 监管变化 （11.5 节）； 更衣室等 私密空间 摄像头 （7.6 节 绝对禁区）

业态	第一优先	第二优先	要特别小心的
美业/宠物/ 汽服等 服务连锁	★客户档案 与到店周期 管理； 预付资金 合规	服务人员 产能与排班； 复购周期 预测	★预付资金； 会员信息 收集合规； 服务效果的 绝对化宣传 (广告法)

13.5 投入分档与组织

本研究院不提供报价。但第一章表 1-5 给出了一个不容回避的约束：餐饮行业净利率均值仅 0.3%。这意味着连锁企业的 AI 投入必须能在 12—24 个月内看到可计算的回收。

表 13-4 按门店规模的投入建议

规模	第一年应该做的	第一年不应该做的
50 家店以下	★渠道毛利核算+订货建议单 +会员沉默期干预。 三件事都可以用 现有 SaaS 工具+Excel 完成	★任何定制开发； 任何需要 专职数据人员的项目
50—300 家店	★加上门店执行稽核 (可采购成熟的 视觉巡店 SaaS) 与 加盟商单店台账	★自建数据平台； 全量视觉识别一次铺开； 面向顾客的 AI 客服
300 家店以上	★加上主数据治理与 统一数据底座 (这是唯一值得 自建的东西)	★L2 预测模型 (除非 Q4 的数据质量 评估已通过)

表 13-5 角色分工建议

角色	由谁担任	常见错配
★项目负责人	★业务部门一把手 (运营总监/商品总监/加盟总监)	★错配：由信息化部门担任。 结果是系统按技术逻辑建， 不按门店逻辑建
技术负责人	信息化部门	错配：同时承担业务结果责任
★数据管理岗	★必须是内部人员	★错配：完全外包。 供应商撤场后 无人能解释口径
★门店代表	★至少 2 名一线店长 全程参与需求定义与验收， 并有实质表决权	★★错配：不参与， 上线后被通知使用。 这是门店端 AI 项目 最普遍的死因

13.6 指标体系

本白皮书全书反复强调：用“数量型”指标而非“百分比型”指标。

表 13-6 连锁 AI 的建议指标体系

类别	指标	为什么用这个
★使用类 最重要	★门店端周活跃门店数（分区域拆分）； 系统处理业务笔数（订货单、工单、稽核项）； ★店长完成某项工作的分钟数（前后对比）	★无法被修饰， 直接反映 系统是否在运转。 “分钟数” 店长自己就能报
效率类	订货作业时间（分钟/日）； 建议采纳率（健康区间 50%—95%）； 稽核覆盖率（抽检→全量）； 工单平均响应时长	参照 7-ELEVEN 的 “80→45 分钟”
★经营类	★缺货率；★损耗率（绝对百分点，非相对降幅）； 周转天数；单店月度毛利（全口径）； ★渠道真实毛利	★★必须是绝对值。 相对降幅 在没有基数时 不可解读 （第四章 4.3 节）
★风险类	★加盟商连续下滑门店数； 预付资金余额与退款率； ★AI 产出物的人工修改率； 转人工率与转人工后解决率（12.4 节）	★这些指标 不好看， 但它们是最早的预警
成本类	单位业务处理成本； 年度运维支出 ÷ 系统处理笔数	★把成本摊到 每笔业务上， 是判断投产比 最直接的方式

第十四章 结语：AI 不能救连锁，但能让好的连锁更快跑出来

本白皮书从一组方向相反的数字开始：连锁 Top100 销售 -2.7%，门店数 +12.4%。这个剪刀差是全书所有讨论的起点。

四个判断

1. **AI 在连锁的价值，是效率与风险，不是增长。** 在净利率 0.3%、来客数-8.7%、加盟商流失率翻倍的环境下，少订错一批货、少排错一个班、早三个月发现一家将要亏损的加盟店，其财务价值高于任何一个增长故事。第七章那组对照（AI 巡检覆盖全门店，但翻台率、客流、净利润同期下滑）已经说明：把执行工具当作经营解药，是连锁 AI 投入中最常见的误配。
2. **证据最扎实的场景是最朴素的那些。** 本白皮书证据强度排序最高的三件事是：把渠道真实毛利算清楚（不需要 AI）、订货作业时间的压缩（7-ELEVEN：80→45 分钟）、稽核覆盖率的跃升（从抽检到全量）。这三件事都不性感，但它们有分子有分母，能逐月对比，不需要归因。
3. ★ **最需要被正视的一个发现：在已公开披露的重大食安事件与典型执法案件中，没有一起是由门店 AI 系统主动发现的。** 这不证明 AI 巡店无用，但它精确地划出了 AI 巡店的能力边界——它擅长发现“看得见的违规”，而重大食安事件的核心是“看不见的欺骗”。用摄像头去防改效期标签、伪造健康证、用鸭肉冒充牛肉，是用错了工具。
4. **合规在连锁行业是前置条件，不是附加条款。** 人脸信息原则上不得出设备、扫码点餐不得强制注册、AI 生成内容必须加注双重标识、招商材料中的经营数据必须能说明来源、预付资金正在进入国家立法程序——这五条各自否定了一种目前很普遍的做法，而且每一条都有明确的罚则或司法先例。

三条提醒

- ★ **不要为无法验证的百分比付钱。** 本白皮书核查的七组流传数字中，没有一组能追溯到可信源头。在采购谈判中，正确的动作不是否定供方的历史数据，而是把它转化为承诺——“贵方案例中损耗降低 57%，那么合同验收标准可以设为降低 20 个百分点吗？”供方对这个问题的反应，比任何案例材料都更能说明问题。
- ★ **不要让算法替代判断，尤其是对人的判断。** 某便利店品牌把店长做成“系统的工具人”、让算法直接扣罚且申诉无门的教训，以及 AI 客服从消费者抱怨升级为中消协点名与国家标准强制约束的过程，指向同一件事：面向人的 AI，一旦取消了人的出口，就会积累敌意，而敌意最终会以监管的形式返回。
- ★ **不要在门店端做需要培训才能用的东西。** 便利店基层员工年自然流失率 24.2%。在这样的流失率下，任何依赖培训沉淀的门店端系统都无法成为组织能力。门店端 AI 的唯一合格标准是：新人第一天上岗就会用，或者根本不需要用（它在后台自动完成）。

最后一句：这份白皮书里投入产出比最高的建议，可能是第十三章开头那一条——用三周时间，把每个渠道、每个时段、每个商品扣除全部成本后的真实毛利算出来。它不需要 AI，不需要采购，不需要立项。但在算清楚之前，所有的 AI 优化可能都是在优化一个亏钱的方向。

附录 A 连锁 AI 场景清单（35 个场景，按优先级排序）

本附录汇总全书涉及的场景，按第二章 2.3 节的优先级矩阵排序。"层级"列对应第二章表 2-1 的四层能力模型。

表 A-1 第一象限：高价值·高可行（建议第一年做）

序号	场景	层级	正文	关键前提
A1	★渠道-时段-商品真实毛利核算	L0	9.1、13.1	★平台结算单可接入
A2	★订货建议单自动生成（长保品类）	L0/L2	4.6	24 个月单品日销数据
A3	门店经营日报与异常自动推送	L0/L1	13.1	门店数据日回传
A4	★沉默会员识别与人工触达	L0	8.3、8.6	★到店/消费记录完整
A5	顾客评价自动归因与工单化	L1	9.2	评价数据可获取
A6	SOP 与制度知识库问答	L1	10.5	文档已电子化
A7	排班初稿自动生成（人工确认）	L0	6.2、6.6	★见 6.6 三条红线
A8	加盟商常见问题智能应答	L1	10.5	加盟手册已结构化
A9	门店执行稽核（抽检→全量）	L1	7.1、10.5	★摄像头合规前置
A10	经营简报与月度复盘自动生成	L1/L3	13.6	指标口径统一
A11	促销活动结构化录入与效果归因	L0	11.2	★活动须事前录入
A12	设备报修与工单智能分派	L0	—	设备台账完整

表 A-2 第二象限：高价值·低可行（先补数据，第二年做）

序号	场景	层级	正文	关键前提
B1	单品销量预测与自动补货	L2	4.6	★数据体检三问全过
B2	鲜食/短保原料效期与损耗优化	L2	4.4、4.6	★配送频次须先优化
B3	★★加盟商单店亏损预警	L2	10.5	★两年加盟商经营台账
B4	会员流失预警与分层召回	L2	8.4、8.6	★完整会员行为序列+对照组
B5	新店选址评分与候选排序	L2	3.5	★须建开业 12 个月回流
B6	客流预测驱动的人力排布	L2	6.2	分时段客流数据
B7	仓配路径与仓网规划优化	L2	4.5	配送成本可拆解到店
B8	续费/复购周期预测（服务连锁）	L2	13.4	两年服务记录
B9	新品上市快速归因	L1	5.1	评价与复购数据可关联
B10	促销力度与组合优化	L2	5.3	★历史促销已结构化

表 A-3 第三象限：中价值·高可行（随大项目搭车做）

序号	场景	层级	正文	说明
C1	竞品与商圈信息汇总	L1	3.5	外部数据可采购
C2	会员生日/节日自动触达	L0	8.6	★须为选填项（8.5）
C3	招聘JD与面试纪要生成	L3	—	★须人工复核
C4	门店结构化信息维护（多平台一致）	L0	9.4	★同时服务地图/点评/外卖
C5	内部培训材料与考题生成	L3	—	★须业务复核
C6	合同与协议文本比对	L1	—	★不替代法务审核
C7	多语种物料与出海内容	L3	—	★须加AI标识（9.5）

表 A-4 第四象限：价值存疑或风险高（本研究院建议推迟）

序号	场景	正文	★推迟理由
★D1	面向顾客的AI客服替代人工	12.4	★★中消协 2026 年 8 月点名； 国标 2026 年 9 月 1 日实施， 要求便捷转人工入口与信息同步
★D2	算法强制排班与自动绩效扣罚	6.4、6.6	★★算法负面清单监管逻辑同源； 某便利店品牌“申诉无门”教训
★D3	面向个人的动态定价	5.2	★★《个人信息保护法》第二十四条 明文禁止；平台规则办法举证责任倒置
★D4	门店人脸识别用于员工考勤/会员识别	7.6	★★人脸办法第六、八、十、十五条； 数据原则上不得出设备
D5	全量门店视觉识别一次性铺开	7.1、7.2	★无第三方审计的准确率与误报率； 建议单场景实测后再扩
D6	AI 外呼/AI 生成内容用于加盟招商	10.3、10.5	★★广告法第二十五条+ 信息披露办法第五条； 未检索到可核实案例
D7	门店 GEO 作为独立预算项目	9.4	★全球无独立实证； 建议零成本方式顺手做
D8	自建 AI 数据平台（300 家店以下）	13.5	★MIT 报告：自建成功率约为 采购方案的三分之一

附录 B 立项自查清单

建议打印使用。每一项由业务部门填写，不得由信息化部门或供应商代答。

一、必要性（第十二章 12.6 节）

- ☐ 1. 门店的谁会在每天的哪个时刻打开它？为了做哪一个具体决定？
- ☐ 2. 这件事现在怎么做？花多长时间？错误率多少？（写出具体数字）
- ☐ 3. ★这个场景对单店月度利润的影响大约是多少元？
- ☐ 4. ★（加盟体系）加盟商为什么要用它？对他的单店利润有什么好处？

二、数据可行性（第二章 2.1 节、第十一章 11.2 节）

- ☐ 5. 商品、门店、会员三个主数据是否已对齐？
- ☐ 6. ★促销与平台补贴活动在数据中有没有被结构化标记？
- ☐ 7. ★缺货导致的零销量，和真实零需求，在数据里分得开吗？
- ☐ 8. ★近两年商品编码或门店编码有没有变更过？变更有没有记录？

三、可衡量（第十三章 13.6 节）

- ☐ 9. 验收指标中有几个是“数量型”（使用人数、处理笔数、覆盖门店数、分钟数）？
- ☐ 10. ★损耗、缺货等指标是否以绝对百分点而非相对降幅衡量？
- ☐ 11. 是否设置了对照组？（会员触达、促销优化类项目必须设）
- ☐ 12. 上线后三个月、六个月、一年的评估时点与责任人是否明确？

四、可持续（第十三章 13.5 节）

- ☐ 13. 上线一年后的运维费是多少？在哪个预算科目？
- ☐ 14. ★供应商撤场后我们自己能改吗？数据能不能导出、以什么格式？
- ☐ 15. ★是否有一名内部人员能解释数据口径？
- ☐ 16. ★是否有至少 2 名一线店长全程参与需求定义与验收并有表决权？

五、合规（第十一章表 11-4）

- ☐ 17. ★人脸：是否单独同意？是否保留非人脸替代方式？数据是否存储于设备内未外传？是否达 10 万人需备案？私密空间是否有设备？
- ☐ 18. ★会员信息：扫码点餐是否强制关注或注册？是否强制收集生日性别？
- ☐ 19. ★自动化决策：是否存在面向个人的差异化定价？个性化推荐是否提供关闭入口？是否做了影响评估并留档？
- ☐ 20. ★AI 生成内容：显式与隐式标识是否齐备？加盟商二次分发是否可能破坏标识？
- ☐ 21. ★★招商材料：经营数据是否为真实统计且能说明来源？是否存在“保本”等保证性承诺？是否签约前 30 日书面披露？合同是否约定冷静期？
- ☐ 22. ★预付资金：是否订立书面合同并约定退还方式？是否存在“收款不退、丢卡不补”条款？是否有专户或第三方监管？
- ☐ 23. 用工：排班是否超法定工时？是否以员工个体特征做差异化派班？变更是否留痕并记录确认？
- ☐ 24. ★风险（第十二章）：如果这个项目失败了，最可能是因为上面哪一项？（必答，不得留空）

附录 C 法律法规、标准与主要来源索引

表 C-1 法律、行政法规与部门规章

名称	文号/性质	时间
《中华人民共和国劳动法》	法律	第 36、38、41 条
《中华人民共和国广告法》	法律	★第 4、25、28、55 条
《中华人民共和国电子商务法》	法律	第 18 条
《中华人民共和国个人信息保护法》	法律	★第 13、24、28、29、55 条
《中华人民共和国反不正当竞争法》（2025 修订）	法律	2025-06-27 通过 2025-10-15 施行
《商业特许经营管理条例》	国务院令 第 485 号	2007-05-01 施行
《消费者权益保护法实施条例》	国务院令 第 778 号	2024-07-01 施行
《商业特许经营信息披露管理办法》	商务部令	2012-04-01 施行
《商业特许经营备案管理办法》	商务部令 2011 年第 5 号 （2023 年第 3 号修改）	2012-02-01 施行 2023-12-29 修改施行
《人脸识别技术应用安全管理办法》	网信办、公安部联合公布	★2025-06-01 施行
《人工智能生成合成内容标识办法》	网信办、工信部、公安部、 广电总局联合发布	★2025-09-01 施行
《网络交易平台规则监督管理办法》	市场监管总局、网信办	★2026-02-01 施行
《价格法》修正草案	发改委、市场监管总局 公开征求意见	2025 年 7—8 月

表 C-2 司法解释、典型案例与监管行动

名称	发布机构	时间
★商业特许经营典型案例（7 件）	最高人民法院	★2026-08-12
★关于审理预付式消费民事纠纷案件 适用法律若干问题的解释	最高人民法院	★2025-05-01 施行
《关于审理商业特许经营合同纠纷案件 适用法律若干问题的解释》	北京市高级人民法院	第 18 条（冷静期）
个人信息保护检察公益诉讼典型案例	最高人民检察院	2026-01
★《生活服务类平台算法负面清单（试行）》	中央网信委	★2026 年 1 月印发
★2025 年个人信息保护系列专项行动公告	网信办、工信部、公安部、 市场监管总局	★2025-03-28

名称	发布机构	时间
★首批网络餐饮食品安全治理典型案例	北京市市场监督管理局	★2026-06-02
2025 年综合整治"内卷式"竞争十大案例	市场监管总局	2026-01-21
★2026 年上半年全国消协组织受理投诉情况分析	中国消费者协会	★2026-08-17
《顾客联络服务 人工与智能客户服务协同要求》国家标准	—	★2026-09-01 实施
GB/T 45438—2025《网络安全技术 人工智能生成合成内容标识方法》	强制性国家标准	配套标识办法

表 C-3 行业统计与研究报告

名称	发布机构	时间
2026 年中国连锁 Top100	中国连锁经营协会（CCFA）	2026-06
2026 年中国便利店 Top100	CCFA	2026-04
《2026 年中国便利店发展报告》 《2025 年中国便利店发展报告》	毕马威中国 × CCFA	2026-05 2025-06
《2026 中国餐饮连锁化发展白皮书》	CCFA	2026-04
《2026 中国餐饮业年度报告》 《2025 中国餐饮业年度报告》	中国饭店协会 × 扬州大学旅游烹饪学院	2026-09 2025-10
《2025 中国运动健身行业数据报告》	中国健美协会指导； 上海体育大学经管学院 × 三体云动 × IWF	2026-03
★《“赚了流量，赔了利润”—— 补贴大战如何累及餐饮商户？》	★复旦大学经济学院 （样本：全国 4 万余家商户）	★2025-11-21
★《从流量狂欢到利润下滑》	★立信咨询（样本：2,298 份问卷）	★2026-03
《2025—2026 餐饮闭店率白皮书》	NCBD（餐宝典）	2026-08
《2026 离职与调薪调研报告》	前程无忧	2026-01

表 C-4 上市公司法定披露（按披露时间）

披露文件	用于本白皮书的内容
某头部茶饮企业 招股章程、《年報 2024》、 2025 年度业绩公告、2026 年中期业绩	门店与加盟商数量、单店 GMV、 ★仓配网络与配送成本占比、 ★加盟商流失率与闭店率、 ★选址方法与点位库、 门店系统与自动泡茶机表述

披露文件	用于本白皮书的内容
某下沉茶饮集团 招股书、2025 年业绩报告	门店规模、★超 99%门店为加盟、 仓储与冷链覆盖、★智能出液机覆盖门店数
某连锁咖啡品牌 2025 年报	★累计交易客户数、月均交易客户数、 门店数、同店销售、 ★门店层面营业利润率、配送费用增幅
某新锐茶饮品牌 2025 年报	门店数、GMV、★净利润同比、加盟店收入占比
某茶饮上市公司 2025 年报	★加盟商闭店数三年序列、 特许权使用费收入变化
某新茶饮上市公司 2025 年报	★净关店数、外卖收入占比、单店日销与订单量
某火锅连锁 2025 年度业绩公告	★营收、净利润、翻台率、接待人次 (用于第七章 7.3 节的对照)
某速食零售连锁 2025 年财报	★会员数、预付卡预存金额、99.9%加盟占比

附录 D 本白皮书核查与未能核实的事项

这是本白皮书篇幅最长的一个附录，也是本研究院认为最能说明其可信度的部分。

一、经核查、本白皮书判定为不可采信或需重大警示的流传数字

表 D-1 七组被核查的流传数字

流传说法	★核查结论
某国际咖啡品牌 AI 个性化系统 "带来 30% ROI""3 倍收入增长" "15% 互动提升"	★★无源。全部来自 AI 营销咨询公司博客， 无一条可追溯至该公司财报或任何官方披露。 本次检索未在任何官方材料中找到"30% ROI"的出处。 建议弃用
智能排班"降低人力成本 20%/25%"	★★全部来自排班 SaaS 厂商营销页。 客户匿名、无样本量、无对照组、无时间区间、 无第三方审计。发布方即销售方。不可采信
某国际咖啡品牌中国区 "1.27 亿会员、贡献 75% 销售额"	★★年份错误风险极高。 原始出处为该品牌 2024 财年 Q2 财报（2024 年 5 月 1 日）， 在 2025—2026 年被大量当作"当前数据"引用。 未检索到更新后的数字。 引用必须标注"2024 财年口径"
"95% 的企业生成式 AI 项目失败"	★★非同行业评审研究，为 MIT NANDA 项目组行业报告； 样本 150 场访谈 + 350 份问卷； "失败"定义为"未对损益产生可衡量影响"， 而非"项目终止"。已被广泛误读
某茶饮品牌"运营标准落地率 100%"	★★统计上不可信。 任何真实稽核体系都不可能达到 100% 落地率。 应视为营销表述
某火锅连锁"AI 巡检准确率超 95%、 门店超 98%、全年没有差评"	★★两个数字并列但未定义分母（准确率？覆盖率？）； "全年没有差评"不可核实， 且与 AI 巡检的因果关系未经任何验证。 来源为业绩发布会，等级 C
某外卖平台工具"选址准确率 87%"	★★"选址准确"的判定标准（存活？盈利？多长时间？） 、 调研主体与样本量均未公开。 原文表述为"调研数据显示"。等级 C

二、需要纠偏的常见引用

表 D-2 五处事实性纠偏

常见说法	★实际情况
"某国际咖啡品牌用 AI 系统选址"	★公开资料（2014 年，Esri 用户大会）仅支持"GIS+商业智能决策模型"，无机器学习表述。 不宜在 2026 年的材料中描述为 AI 系统
"某国际快餐品牌收购 AI 公司做选址"	★★该技术是菜单个性化与动态推荐，不是选址技术。 归入选址章节属于事实错误
"某国际连锁超市/某日本零售集团靠 AI 大幅降低食物浪费"	★★两家官方降损文件中均未提及 AI、机器学习或预测算法。 列举的手段是放宽交付期限、延长保质期、商品捐赠、消费者宣传。不可归因于 AI
"市场监管总局已强制要求连锁餐饮接入互联网+明厨亮灶"	★★未检索到总局层面面向社会餐饮连锁的全国统一强制性文件。 已有国家级成文规定主要在学校食堂与集体供餐领域
"个性化推送须提供非个人特征选项"出自《网络交易监督管理办法》第十八条	★★条文出处有误。 该办法第 17 条为消费者评价技术处理、第 18 条为自动展期与自动续费提示。 正确出处是《电子商务法》第十八条

三、明确"未检索到可核实来源"的事项

表 D-3 23 项未能核实的事项

事项	状态
1. 选址模型上线后"新店存活率/达标率提升"的量化数据	★中英文均未检索到； 命中全部为选址 SaaS 营销稿
2. 某国际便利店品牌的 AI 选址模型、数据源与精度	未检索到； 仅有密集出店战略的定性描述
3. 茶饮连锁短保原料（鲜果、鲜奶）的 AI 预测模型与预测准确率、原料损耗率	★未检索到。 公开披露的是仓配参数， 不是预测效果
4. 中国便利店鲜食报废率的行业基准区间	★未检索到。 毕马威×CCFA 两版报告 均未披露损耗率数值
5. 中国连锁企业 AI 路径优化的量化成效（车辆数、里程、成本）	未检索到
6. 中国连锁餐饮/零售的 AI 动态定价落地案例	★未检索到。 ★该空白本身是结论（见 5.3 节）
7. AI 做"口味组合生成→测试→上市"完整闭环并披露命中率的案例	未检索到
8. 智能排班在中国连锁的第三方验证成效	★未检索到（见表 D-1）

事项	状态
9. 计算机视觉用于陈列合规、客流统计的独立第三方验证数据（国内外皆然）	★未检索到。 厂商自述均无审计或学术验证
10. AI 视觉安全/食安识别的准确率与误报率（经第三方审计或政府验收公布）	★★未检索到任何一条
11. ★由门店 AI 系统主动发现并对外披露的食安事件	★★未检索到任何一起（见 7.2 节）
12. 自动制茶机/智能出液机对出品一致性、SKU 差错率、制作时长的量化改善数据	未检索到；行业无公开审计口径
13. AI 用于会员流失预警/分层/复购召回的中国连锁具名案例与成效	★未检索到任何一条可核实来源
14. 健身行业会员流失率/续卡率的权威基准	★未检索到。 ★本白皮书改用“月均到店次数”
15. 某健身连锁的注册会员数、月付续费率、流失率	未检索到（未上市，无法定披露）
16. 连锁品牌企业微信私域的成效数据（社群转化率、企微好友的复购增量）	未检索到
17. AI 生成内容用于社媒获客的连锁品牌具名案例与效果数据	未检索到
18. 门店 GEO 的独立实证案例（AI 提及率提升→到店/订单增加）	★★全球范围未检索到； 唯一实测有直接利益冲突
19. AI 用于加盟商招募与线索筛选的可核实案例	★未检索到； 全部为 SEO 营销稿
20. 加盟商流失率（区别于门店闭店率）的独立行业数据	未检索到
21. 连锁总部组织结构的权威公开资料	未检索到； 命中全为咨询与培训机构内容
22. 连锁行业总用工规模	未检索到（仅得离职率）
23. 中国境内门店员工因 AI 排班或摄像头监控发起集体抗议/罢工/仲裁的公开报道	未检索到

四、口径存疑、本白皮书并列呈现的事项

- ★餐饮闭店率：中国饭店协会口径 **42.17%**（2025 年）与 NCBD 口径 **23.70%**相差近一倍，统计范围与计算方法均未完全公开。本白皮书并列呈现、不做取舍。
- 便利店鲜食占比（2023 年）：两版行业报告分别为 **12.8%**与 **12.5%**，存在回溯调整。本白皮书以较新版本为准并注明。
- 日本便利店废弃率“3—5%、理想 2—3%”：来源为从业者媒体经验值，非官方统计，引用须标注。

- ★“某平台补贴大战投入超 2200 亿元”：为媒体基于三家平台财报销售及营销费用的加总归因，非平台官方口径的“外卖补贴”披露，属推算。本白皮书正文未采用该数字。
- ★《商业特许经营信息披露管理办法》文号：一处来源标“商务部令 2012 年第 8 号”，国务院公报标题为“2012 年第 2 号”。本白皮书不标文号，建议引用前核对商务部原件。
- ★《人工智能生成合成内容标识办法》各项义务的条文序号：本研究院未能与官方原文逐条核验，故按义务类型表述而不标条号。
- ★《劳动法》第三十八条、第四十一条：本研究院仅通过二手法律解读页面确认，建议企业引用前回原文核对。
- ★《反不正当竞争法》2025 修订版第九条的逐字原文与对应罚则条文号、罚款幅度：未能取得，本白皮书仅使用律所解读口径并已标注。

本研究院认为，一份研究报告的可信度不取决于它写了多少，而取决于它是否愿意说出自己不知道什么。以上四部分合计 40 余项，供读者在评估任何相关方案时对照使用——如果某份方案书言之凿凿地引用了上述任一项，请要求其提供原始出处。

关于求智启新人工智能研究院

我们是谁

求智启新人工智能研究院（QIUZHI QIXIN AI RESEARCH INSTITUTE）总部位于杭州浙江大学校友企业总部经济园，由**浙江大学管理学院实践教授郭峻峰与企业 AI 落地专家陈灵军**联合创办。

研究院汇聚高校教授、企业管理者、产品与项目专家、财务与人力资源顾问、供应链顾问、AI 绘画设计专家、医学教育专家、程序员提效与企业系统改造顾问等多领域实战力量，面向企业家、高管团队、业务部门、职能岗位和产业平台，提供从 AI 认知培训、岗位提效工作坊，到 Agent 数字员工、知识库、GEO 营销增长与企业 AI 转型陪跑的系统化赋能。

截至本白皮书编制时，研究院已服务 50 余家企业，交付 200 余场培训，累计授课学员 3.1 万余人次。研究院编著的《AI 智能体实操指南》由电子工业出版社出版，发行 1.2 万册，并被多所高校采购为教材。

本白皮书在服务体系中的位置

表 F-1 四阶段服务体系与本白皮书的对应

阶段	服务产品	周期	与本白皮书的关系
第一阶段 认知扫盲	连锁企业管理团队 AI 战略领导力专题课	2—3 小时	第一、二章 （四重压力与能力模型）
第二阶段 单点提效	供应链、运营、会员、 加盟管理岗位 AI 效能革命工作坊	1—2 天	第三至十章 （分职能场景）
第三阶段 整体转型	连锁企业 AI 化升级陪跑 （含数据治理与合规自查）	1—3 个月	第十一至十三章 （数据底座、失败规避、实施路线）
第四阶段 长期增长	GEO 生成式搜索优化 与品牌内容体系	持续	第九章 9.4 节； 详见《GEO 生成式引擎优化白皮书（2026）》

研究院公开研究序列

出版物	回答的问题
《企业人工智能落地实践指南——行业白皮书（2026）》	做什么场景 ——18 个行业 82 个场景的前后成本对照与落地前提
《FDE 企业 AI 前线部署工程师白皮书（2026）》	谁来把它做成 ——岗位定义、能力模型与七步现场交付法

出版物	回答的问题
《少年 CEO：青少年 AI 创新与创业蓝皮书（2026）》	能力从哪里长出来 ——少年思维的结构优势与 LEAP 方法论
《GEO 生成式引擎优化白皮书（2026）》	怎么被看见 ——生成式搜索时代的内容与信源策略
《AI 赋能园区招商运营白皮书（2026）》	园区怎么办 ——规则之变下的数据找商、政策找人与失败规避
《 AI 赋能连锁企业经营白皮书（2026） 》（本书）	连锁怎么办 ——单店效率、供应链、门店人效、会员与加盟合规

联系我们

官方网站：qzqxai.com

本白皮书电子版及后续更新可通过官网获取。

关于本白皮书

版本：2026 年 9 月 第一版

本白皮书所载信息截至 2026 年 9 月，仅供研究参考，不构成任何技术选型、采购、投资或加盟建议。文中涉及的法律法规条文，本研究院已尽力核对，但**不能替代执业律师的法律意见**。附录 D 列出了本研究院核查出的**7 组不可采信数字、5 处需纠偏的常见引用、23 项未能核实的事项与 8 项口径存疑事项**，建议读者在评估相关方案时对照使用。

★本研究院特别欢迎连锁企业提供可核实的实践数据。本白皮书在编制过程中反复遇到“有做法、无数据”的情况——尤其在会员流失预警、智能排班、AI 视觉稽核三个领域，全行业没有一家企业公开过经第三方验证的成效。**第一个愿意公开可核实数据的连锁品牌，会获得远超项目本身的行业价值。**相关反馈可通过官网 qzqxai.com 与我们取得联系。