

# “刘文祥事件”背后：网红餐饮狂奔，食安短板如何补齐？

中经记者 李媛 北京报道

近日，因“鸭肉冒充牛肉、猪肉销售”“线上线下标注不一致”等问题，刘文祥麻辣烫被推上舆论风口。

3月16日，品牌方发布致歉信，承认部分合作门店存在“食材以次充好、品质不达标”等问题，并宣布停业整顿、全国自查、加装后厨监控、收紧本地采购权限等整改措施。

“此次事件的核心问题不是个别门店违规，而是网红餐饮加

盟扩张下的系统性治理失效。”中国副食流通协会休闲食品专业委员会副会长、全食展创始人王海宁在接受《中国经营报》记者采访时直言：“用鸭肉冒充牛肉、线上线下标注不一致、以次充好，背后其实是总部对加盟门店供应链弱管控、巡检走过场、食安无闭环、利益与责任错配。”这一判断，也让“刘文祥事件”的讨论迅速超出单一品牌层面，指向连锁餐饮在流量营销、加盟裂变与食品安全治理之间长期存在的压力与张力的释放。

## 从“门店翻车”到“体系失守”：背后暴露了什么？

对于连锁餐饮而言，加盟从来不是简单的门店复制，而是标准、流程和责任体系的真正复制。

此次事件中，最受关注的则是品牌方在致歉信中明确提到，此前为降低加盟商运营成本、适应当地顾客口味，企业曾推行“本地化食材采购”合作模式，允许加盟店在当地采购食材、冻品及肉类。而在门店快速扩张过程中，监管体系未能同步跟进，导致部分门店钻了制度空子，在采购环节放松标准，甚至采购来源不明、品质不合格的食材。

这一表述，直接把问题的根源摆在了公众面前。业内人士坦言，对连锁餐饮而言，真正危险的从来不是某一家门店偶发违规，而是当门店数量快速增加、加盟半径迅速拉长之后，总部对供应链约束、门店巡检、标签规范、投诉闭环和责任追溯的控制力开始松动。

王海宁认为，“刘文祥事件”最值得警惕之处在于其呈现出的不是单点失守，而是加盟体系内部多环节协同失灵。这类问题一旦发生，并不意味着只是某一家门店动了歪心思，而是总部对关键环节的控制力已经出现明显松动。

盘古智库高级研究员、财经评论员江瀚也认为，事件指向的是加盟体系在快速扩张中常见的系统性风险。门店数量越多、

分布区域越广、供应商越分散，总部对采购、加工、标签、操作流程和终端执行的监督难度就越高。如果品牌在流量红利期过度追求开店速度和市场份额，而忽视了后端管理体系建设，食品安全风险就会在组织滞后中不断放大。

从消费者投诉结构也能看出，这类风险并不是孤立出现的。根据消费保数据研究院提供的《近三年麻辣烫行业投诉分析报告》，近三年麻辣烫行业投诉中，服务问题和食品安全问题占比分别为22.73%和21.93%，商品质量问题和退款纠纷占比分别为11.39%和11.17%。这意味着，在消费者感知中，食品安全并不是单一环节的偶发事故，往往与门店服务、商品质量、售后响应等问题同时出现，考验着品牌总部的全链条治理能力。

对于连锁餐饮而言，加盟从来不是简单的门店复制，而是标准、流程和责任体系的真正复制。门店规模越大，总部越不能只停留在品牌营销和加盟招商层面，而需要把更多资源投入到供应链整合、督导巡检、数字化预警和加盟商管理机制中。否则，扩张速度越快，体系短板暴露得越快。

## 低客单、高频次、强性价比：麻辣烫赛道更容易放大食安风险？

从消费画像看，麻辣烫行业的舆情敏感度偏高。

如果说“刘文祥事件”暴露的是加盟体系的治理短板，那么麻辣烫赛道本身，则放大了这种短板的冲击力。

红餐产业研究院数据显示，2024年麻辣烫（含冒菜）市场规模达到1488亿元，同比增长5.3%；截

至2025年1月，全国麻辣烫品牌中，门店数在500家以上的品牌仅占0.7%，但头部品牌集中度已经显著提升。与此同时，2024年第四季度有68.7%的麻辣烫店人均消费低于25元，22.9%的店人均消费在25元—35元之间，这意味着该

赛道本质上仍是一门高度依赖“性价比”的大众消费生意。

可以看见，这类生意的共同特点是：价格敏感、周转要求高、门店复制快，消费者容错率却并不高。对品牌和加盟商来说，客单价上不去，平台抽成、房租、人工、物流、损耗等成本却在挤压利润空间，经营压力最终往往会传导到采购端和门店操作端。也正因此，麻辣烫行业的问题常常不是出现在华丽的营销层，而是出现在最基础、最琐碎、最容易被忽视的食材环节。

从投诉金额分布也可看出这一品类的典型特征。根据《近三年麻辣烫行业投诉分析报告》，近三年相关投诉中，涉诉金额在20元以内的占比33.39%，20元—30元的占比21.28%，30元以内合计占比已超过三成。也就是说，很多消费者争议发生在金额并不高的日常消费场景中，更容易迅速累积成品牌层面的信任危机。

另外，从消费画像看，麻辣烫行业的舆情敏感度偏高。根据上述报告，相关投诉用户中女性占比

71.15%，00后占比54.39%，90后占比37.37%，也就是90后、00后合计占比超过九成；投诉用户主要集中在北京、广州、杭州、上海等一线和新一线城市。这与社交媒体活跃人群高度重叠，一旦食品安全问题触发公共讨论，舆情扩散速度和影响范围都会明显放大。

羽生餐饮品牌管理联合创始人、资深餐饮人边江向记者表示，未来的餐饮竞争核心在于供应链。“供应链能够从源头阻断食品操作层面的风险，将食品安全隐患降到最低。”在他看来，麻辣烫这类品类虽然看似门槛不高，但越是高频、平价、标准化要求强的赛道，越依赖稳定的供应链、仓储体系和食安体系支撑。

事实上，麻辣烫行业的风险并不只来自某个品牌“管得不严”，更来自赛道本身对效率和成本的双重要求。一旦品牌在高速扩张中把流量、招商和规模放在前面，而把供应链、稽核、培训和系统建设放在后面，食品安全就很容易成为最先暴露的短板。



一句“如果全世界都指责你，我就带你去吃刘文祥”，让刘文祥麻辣烫火速出圈。视觉中国/图

## 补课不能只靠道歉：加盟品牌真正要重建什么？

值得注意的是，消费者对品牌的期待，也早已不止于“把问题处理掉”。

在此次“刘文祥事件”中，“本地化采购”这一问题也成为外界讨论的焦点。在餐饮行业，本地采购本身并不稀奇。蔬菜这类高频消耗、时效要求高、区域供应差异明显的品类，很多品牌都会根据地方条件灵活处理。从经营效率角度看，这样做有助于缩短供应半径、降低物流成本，也便于门店适应区域消费偏好。

但很多行业从业人士表示，问题的关键并不在于“能否本地采购”，而在于哪些品类可以适度放权，哪些关键环节必须牢牢掌握在总部手中。

王海宁直言，连锁餐饮允许加盟店本地采购，最大风险就在于“食材品质把控权不在总部，品控完全依赖加盟店自律”，这很容

易引发造假、掺假、过期、无证进货等食品安全事故。在他看来，总部应该做到“核心食材统配、非核心名单准入”：肉类、底料、调味等关键品必须总部统配；蔬菜之类的本地易耗品可以实行准入白名单、报备审核、溯源台账和第三方抽检。“要用规模降本，而不是用放权降本。”

江瀚认为，总部在降本与品控之间寻找平衡，不能依靠“把风险交给加盟店”来实现。真正可持续的方式，应当是建立严格的供应商准入机制、抽检评估体系和持续监管制度，把食材采购标准、加工流程规范、质量检测要求和门店执行监督牢牢抓在总部手里。“不同地区的供应商资质和标准参差不齐，总部如果无法形成穿透式监管，风险迟

早会在加盟体系中暴露出来。”

边江则从更接近实操的角度指出，一个成熟的加盟体系总部，必须把三项能力真正掌握在自己手中：一是控供应链，解决出品稳定和食安底线问题；二是控系统，涵盖选址、备货、排班等数字化能力；三是输出人才，持续培养和复制具备经营能力的店长与门店管理人员。表面看，加盟复制的是一家店；实质上，复制的应是一套标准化运营能力。缺少这套能力，品牌就很容易在规模扩张中被反噬。

值得注意的是，消费者对品牌的期待，也早已不止于“把问题处理掉”。根据《近三年麻辣烫行业投诉分析报告》，麻辣烫行业投诉用户的主要诉求集中在赔偿、改善

服务和退款，三项合计占比超过七成。其中，“要求赔偿”占比32.34%，“要求改善服务”占比19.98%，“要求退款”占比19.41%。这说明，消费者对品牌的要求是完整责任链条的修复：既要赔付，也要改进；既要回应，也要防止再次发生。

刘文祥麻辣烫此番迅速出圈，与其在短视频平台上的内容传播密切相关。以“周小闹紫薯精”为代表的网络化表达，因具备较强的情绪感染力和传播记忆点，推动品牌在年轻消费群体中快速积累关注度，也放大了其门店扩张和市场声量。但是流量可以放大品牌声量，但决定品牌寿命的，终究不是一句热搜、一轮热搜，还是那碗端到消费者面前的产品，是否足够安全、稳定、可信。

# 华莱士退市谋变 下沉快餐市场竞争升级

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近日，“华莱士退市”的消息登上热搜榜。根据华莱士母公司福建省华莱士食品股份有限公司（以下简称“华莱士食品”）公告，公司股票已终止在全国中小企业股份转

## 十年挂牌融资仅千万

多位受访专家认为，华莱士此次退市的核心动因是新三板平台的融资功能与企业需求错位，同时叠加企业自身财务压力与战略调整需求。2016年4月华莱士食品登陆新三板，初衷是借助资本市场助力规模化扩张，但近十年间，公司仅在挂牌初期完成一次定向增发，累计融资额仅1000万元。

柏文喜分析称，资本价值与成本的失衡是退市核心原因，新三板挂牌十年的融资规模，与维持挂牌

让系统挂牌，正式结束近十年的新三板挂牌历程。

华莱士表示，此次退市为公司主动决策，旨在进一步提高经营决策效率、降低运营成本，适配长期战略布局。至于公司未来是否会寻求重启IPO以及发展规划

所需要付出的合规成本、信息披露成本、审计成本以及治理成本相比，投入产出不具备优势。

中经传媒智库专家袁帅表示，挂牌近十年，资本市场已成为华莱士的财务负担，退市能够减少公司身份对经营决策的束缚，让企业摆脱资本市场短期业绩压力，更专注于内部整改。

从经营层面看，华莱士的财务压力或许也是退市原因之一。财报数据显示，2025年上半年华士

等问题，华莱士方面未予以回复。

作为下沉市场布局最广的本土快餐品牌之一，华莱士此次主动退市引发广泛关注，在业内人士看来，华莱士退市并非经营绝境下的被动之举，而是基于成本收益与战略调整的主动选择。

食品负债总额超20亿元，资产负债率超70%，远超餐饮业60%的平均水平，现金流承压明显。盘古智库高级分析师江瀚指出，华莱士门店数量触顶后回落，规模红利见顶，退市或是为摆脱资本市场对短期业绩的压力，聚焦内部调整与战略重塑。

此次退市也被视为华莱士战略重心转移的信号。柏文喜认为，华莱士门店规模触顶后，需从“粗放扩店”转向“存量优化”，退市能

当前，华莱士正面临营收增速放缓、市场竞争加速的多重挑战，中国企业资本联盟副理事长柏文喜认为，其门店规模触顶后，未来需从“粗放扩店”转向“存量优化”，聚焦供应链效率与品控升级。

让企业轻装上阵，减少监管约束，集中资源解决品控、加盟商管理等问题，也为探索新业务模式争取试错空间。

华莱士近期对媒体强调，退市不影响消费者权益及经营合作，在营门店经营基本面稳定。对于华莱士未来资本路径，江瀚认为，若能有效解决品控、管控问题，提升盈利能力，未来不排除重启港股或A股IPO的可能，但也需综合考虑市场环境和融资需求。

## 行业竞争加剧

近期，华莱士从供应链整合和业务拓展两方面推出转型举措，试图突破增长瓶颈。日前，华莱士食品斥资1亿元收购山东新食州食品有限公司全部股权。该公司是华莱士北方市场核心产能供给地，拥有年产12万吨鸡肉制品的深加工产业园。此次收购让华莱士直接掌控部分原料供给端，通过垂直整合鸡肉加工环节压缩中间成本，缓解供应链压力。同时，华莱士跨界布局咖啡赛道，推出“9.9元咖啡月卡”，消费者购买后30天内每2小时可免费兑换一杯经典美式。

特许经营专家李维华认为，华莱士的品牌定位本就是低价，其咖啡产品自然延续了这一策略。“9.9元包月”活动，若按每月饮用210次计算，单杯成本不足5分钱，可见活动并非是为了盈利，而是具有话题效应与引流效果，能有效为门店吸引客流。

但业内对华莱士咖啡业务的前景普遍持谨慎态度。柏文喜分析，华莱士咖啡业务存在明显的成本压力，单杯咖啡豆成本2.34元，叠加设备与人工，综合成本或超3元，补贴模式下难盈利。

袁帅指出，华莱士缺乏咖啡品类的运营经验与供应链支撑，“9.9元包月”咖啡难以覆盖成本，长期会加重财务负担，且2小时限购的规则限制了用户使用频率，难以形成持续用户黏性，最终可能沦为短期营销手段。

在华莱士推进内部调整的同时，外部竞争格局已发生改变。一方面，肯德基、麦当劳等国际快餐品牌加速布局低线城市，肯德基推出“双子星”小型店模式，将单店投

资额压低至70万—80万元，2025年净增门店1349家，总数接近1.3万家，并通过“疯狂星期四”将价格带压至与华莱士接近区间；麦当劳2025年门店总数突破7700家，计划2028年实现万店规模。麦当劳中国首席执行官张家茵曾多次公开表示，公司计划2028年在华实现万店规模，新增门店中约一半将落地三四线城市。

高承远表示，面对肯德基、麦当劳等下沉攻势，华莱士需要重新定义“性价比”——不是“最便宜”，而是“同样价格下品质最好、同样品质下价格最低”。下沉市场的竞争已从“有无”转向“好坏”，华莱士必须证明低价不等于低质。

另一方面，塔斯汀之类的本土新锐品牌的崛起，让华莱士面临同质化竞争。塔斯汀创始人曾是华莱士加盟商，深耕下沉市场需求，主打“中国汉堡”，客单价与华莱士持平，截至2026年年初门店数已突破1.1万家。华莱士三线及以下城市门店占比一度超50%，而这一市场正成为各大品牌的争夺焦点。

对此，李维华提出建议，建立完善的督导体系，并划定合理的商圈保护范围，能让企业在规模扩张与运营管控之间达成相对协调的状态。

江瀚认为，华莱士可在产品端加大研发投入，推出特色新品以满足消费者多样化需求，同时注重产品质量与健康搭配；价格端坚守平价优势，灵活运用促销策略，进一步提升产品性价比；服务端着力提升门店服务效率与消费体验；品牌端强化品牌建设与营销推广，持续提升品牌的知名度与美誉度。

## 门店规模效益递减

资料显示，2001年华莱士创立，凭借“可乐1元、鸡腿2元、汉堡3元”的低价策略打开市场；2016年登陆新三板，并依靠“门店众筹、员工合伙、直营管理”的合伙连锁模式开启规模化扩张。在此模式下，2019—2022年华莱士新增1.4万家门店，2023年门店数突破2万家，迎来爆发式增长。

华莱士的核心盈利模式是通过向门店供应食材、耗材等赚取贸易利润，这也使其毛利率长期处于行业低位。2025年上半年，华士食

品营收46.25亿元，同比微降0.49%，为高速扩张以来首次半年报营收下滑，当期毛利率仅6.04%，经营利润率3.77%，远低于同期百胜中国10.9%的经营利润率。

眺远影响力研究院院长高承远指出，华莱士低毛利并非源于低价策略，蜜雪冰城同样走低价格路线，但毛利率达38.3%，核心问题在于华莱士供应链效率偏低，仅扮演“中间商”角色赚取分销差价，而头部品牌已实现供应链的深度融合。

在袁帅看来，华莱士依靠规模

冲营收的模式进入边际效益递减阶段。窄门餐眼数据显示，华莱士门店数在2026年2月已降至19494家。“企业须转向单店盈利模式的重构，通过提升单店的运营效率、优化产品结构来提高单店利润，而非继续依赖规模扩张实现营收增长。”袁帅表示。

合伙模式在推动扩张的同时，也埋下了品控失控的隐患。第三方投诉平台中华莱士相关词条超1.4万条，2025年3月其门店还被曝光使用过期食材等问题。袁帅