

# 京东亲自“下厨”，上海三店齐开

## 计划投资百亿元在全国自营万家外卖门店，美团也大力推进“千店计划”

本报记者 束涵

京东不光送外卖，还要亲自“下厨”。1月24日，旗下合营品质餐饮制作平台——七鲜小厨在上海三店齐开，深圳、广州等城市首店也同步亮相。

根据规划，京东将在未来三年投入超百亿元，在全国建设1万家七鲜小厨自营外卖门店。与此同时，外卖巨头美团也在大力推进“千店计划”——三年内建设1200家浣熊食堂。

两大平台的同步布局，标志着外卖行业竞争已不再局限于线上的流量争夺与补贴战，而是进一步向实体经营场景延伸，开辟出新的战线。

### 明厨亮灶 智能炒菜

在位于闵行区宝龙广场的七鲜小厨门店内，透明玻璃后的厨房里，工作人员正在配菜，智能炒菜机按预设参数不停翻炒，一份十几元的牛肉炒饭快速出锅，顾客可通过外卖配送或自提取货，也可以堂食。

“本次上海开业的三家门店，2家位于闵行区，1家位于松江区。”七鲜小厨上海店工作人员小胡介绍，宝龙广场店周边覆盖居民区、办公楼及华东师范大学等，客流结构多元。

记者看到，门店采用明厨亮灶模式，电子屏实时公示正大鸡肉、新希望猪肉、中粮牛肉等食材来源。工厂完成洗切配与出厂检测，密封包装后经冷链直达门店，省去门店端预处理环节。

对比传统餐饮模式，七鲜小厨门店无需人工洗切配，开袋即可现炒。智能炒菜机按固定参数作业，即便非专业厨师，也能炒制出口味统一的菜品。

价格方面，门店聚焦10元—20元这一核心区间。以宝龙广场店为例，盖浇饭价格在14.8元至19.8元，素菜低至5.8元，荤菜均控制在20元以内。

“我们依托供应链优势，从采购、运输到配送，将成本降低。炒菜机替代部分人工操作，店员无需是专业厨师，也可上手。”小胡说，七鲜小厨实现后厨全透明运营，支持24小时直播。消费者打开京东外卖平台，即可实时观看餐品制作全过程。

目前，七鲜小厨的全国布局正在加快。在北京，4个月内开出30多家门店。今年1月，深圳、上海、广州等多城首店集中亮相，计划年内完成国内所有一二线城市布局。

据了解，七鲜小厨采用自营合营制。针对经营合伙人，平台提供供应链体系、智能厨房设备及统一的食品安全



七鲜小厨门店采用明厨亮灶模式，电子屏实时公示食材来源。束涵 摄

与运营管理标准，合伙人主要负责提供场地并承担本地化运营。去年底，七鲜小厨启动全国经营合伙人招募，首批招募聚焦于京津冀、长三角、珠三角三大核心区域，覆盖北京、天津、上海、苏州、杭州等重点城市。

新的竞争逻辑，转向“价值创造”，即通过线下基础设施的投入，从根本上提升餐饮外卖的运营效率、食品安全标准和用户体验。盈利模式也从单一的流量佣金，探索供应链收入、设备服务、场地运营等多元价值。

值得注意的是，大规模的线下扩张也面临不小的风险，包括投资巨大且回收周期长，需要在管理和供应链优化上下功夫，确保线下运营有效。

与京东传统的电商和物流业务相比，餐饮服务对即时性、一致性和体验性的要求更高，管理难度更大。尽管通过供应链控制和透明化操作降低了部分风险，但在规模化扩张中，如何确保每家门店都严格执行标准，仍需持续投入管理资源。于美团而言，线上数据优势显著，但线下实际运营中，如何高效管理人员与设备，将是其面临的重要考验。

相较于京东以产业互联网思维深入供应链环节，美团则是延续了平台基因，采用更“轻”的共享模式。平台改造线下厨房场地，提供明厨亮灶、数字化运营的全套基建，内设多个独立档口对外出租，符合条件的商家可“拎包入驻”。美团计划未来三年将这一模式扩展，投资建设1200家门店。

无独有偶，外卖巨头美团也在发力线下门店。

价格战转向价值战

无独有偶，外卖巨头美团也在发力线下门店。

相较于京东以产业互联网思维深入供应链环节，美团则是延续了平台基因，采用更“轻”的共享模式。

平台改造线下厨房场地，提供明厨亮灶、数字化运营的全套基建，内设多个独立档口对外出租，符合条件的商家可“拎包入驻”。

美团计划未来三年将这一模式扩展，投资建设1200家门店。

七鲜小厨与浣熊食堂虽然模式不同，但都指向同一个方向：通过线下基础设施投入，提升整个餐饮外卖行业的运营效率。两者都强调“明厨亮灶”和操作透明化，试图重建因“幽灵厨房”等问题受损的消费者信任。

更深层的变化在于盈利模式的探索。传统外卖平台主要依赖佣金和广告收入，而线下厨房的布局为平台开辟了新的收入来源。对京东而言，这可能是其供应链能力的变现渠道；对美团而言，这可能是其平台生态的延伸服务。

这也揭示，外卖行业正进入深度调整期。

去年，无序的补贴大战将行业拖入恶性竞争。1月9日，国家市场监督管理总局发布公告，国务院反垄断反不正当竞争委员会办公室将对外卖平台服务行业市场竞争状况开展调查、评估，释放出明确的政策信号。这意味着，依靠烧钱换取增长的粗放模式已不可持续。

新的竞争逻辑，转向“价值创造”，即通过线下基础设施的投入，从根本上提升餐饮外卖的运营效率、食品安全标准和用户体验。盈利模式也从单一的流量佣金，探索供应链收入、设备服务、场地运营等多元价值。

值得注意的是，大规模的线下扩张也面临不小的风险，包括投资巨大且回收周期长，需要在管理和供应链优化上下功夫，确保线下运营有效。

与京东传统的电商和物流业务相比，餐饮服务对即时性、一致性和体验性的要求更高，管理难度更大。尽管通过供应链控制和透明化操作降低了部分风险，但在规模化扩张中，如何确保每家门店都严格执行标准，仍需持续投入管理资源。于美团而言，线上数据优势显著，但线下实际运营中，如何高效管理人员与设备，将是其面临的重要考验。

相较于京东以产业互联网思维深入供应链环节，美团则是延续了平台基因，采用更“轻”的共享模式。

平台改造线下厨房场地，提供明厨亮灶、数字化运营的全套基建，内设多个独立档口对外出租，符合条件的商家可“拎包入驻”。

美团计划未来三年将这一模式扩展，投资建设1200家门店。

无独有偶，外卖巨头美团也在发力线下门店。

相较于京东以产业互联网思维深入供应链环节，美团则是延续了平台基因，采用更“轻”的共享模式。

平台改造线下厨房场地，提供明厨亮灶、数字化运营的全套基建，内设多个独立档口对外出租，符合条件的商家可“拎包入驻”。

美团计划未来三年将这一模式扩展，投资建设1200家门店。

无独有偶，外卖巨头美团也在发力线下门店。

# 尼帕病毒已潜伏20多年 攻击大脑肺部致死率高

## 新科普

本报记者 顾泳

印度出现尼帕病毒疫情，邻近国家严阵以待。尼帕病毒是什么病毒？会引起全球大流行吗？记者就此采访了复旦大学附属华山医院感染科团队。

根据世卫组织和多国疾控中心的监测数据，印度近期进入了尼帕病毒的活跃期，且呈现出令人担忧的趋势。

华山医院感染科副主任王新宇表示，不少人以为尼帕病毒是全新病毒，其实它不是“新面孔”，已在人类社会周围潜伏了四分之一个世纪。尼帕病毒，属于副黏病毒科亨尼帕病毒。

它的名字来源于马来西亚的一个村庄——双溪尼帕。1998年—1999年间，马来西亚和新加坡由于森林砍伐和养猪场的扩张，携带病毒的果蝠将病毒传给了猪，并通过猪传给了人类。这也是尼帕病毒的“首秀”，当年疫情导致近300人感染、100多人死亡，并迫使马来西亚政府扑杀了超过100万头猪以切断传播链。

从传播模式来看，病毒最初是“蝙蝠—猪—人”模式；但21世纪以来，病毒在东南亚（孟加拉国和印度）的流行变得更加隐蔽和凶险，变成了“蝙蝠—人”直接传播，或者通过被蝙蝠污染的食物（如椰枣汁）传播。根据基因测序，目前尼帕病毒主要分为“马来西亚株”（NiV-M）和“孟加拉株”（NiV-B），后者在印度和孟加拉国的暴发中更为常见，且致死率更高。

尼帕病毒致死率通常在40%至75%之间波动，但在某些局部地区致死率甚至能达到100%。致死率为何会如此之高？专家说，首先这一病毒主要攻击人体的两个关键系统——大脑和肺部。它可以引起严重的呼吸道疾病（如非典型肺炎），导致急性呼吸窘迫综合征（AR-

DS）；同时它能穿透血脑屏障，引起致死性的脑炎（脑肿胀）。患者可能在出现症状后的24至48小时内迅速陷入昏迷。

其次，病毒表面的糖蛋白（G蛋白）能与人体细胞上的Ephrin-B2和Ephrin-B3受体结合。这些受体广泛分布在血管内皮细胞和神经元上。这意味着病毒不仅能感染神经系统，还能引发全身性的血管炎，导致多器官衰竭。

与此同时，尼帕病毒拥有一套复杂的机制（如P基因编码的非结构蛋白），能够对抗人体的先天免疫反应，特别是干扰素信号通路，让人体在感染初期难以组织有效的防御。

截至2024年，全球尚无获批上市的尼帕病毒特效抗病毒药物或疫苗。临床治疗主要依靠支持性护理（如呼吸机、补液）。

截至目前，中国大陆未报告人类尼帕病毒感染确诊病例，但研究表明，在中国境内的蝙蝠体内已检测到了尼帕病毒或其近亲病毒的抗体。

面临可能存在的潜在风险，专家表示，需要冷静与警惕。尼帕病毒的溢出往往是生态环境被破坏的结果。森林砍伐迫使蝙蝠飞入人类果园和村庄。人类必须意识到“保护野生动物栖息地，就是保护人类自己”。

对于个人来说，要做到不食用蝙蝠或其他来源不明的野生动物。去热带地区旅游时，食用水果要彻底清洗并削皮，扔掉任何有动物咬痕或破损的水果。在病毒流行区，要避免饮用未经煮沸的生椰枣汁或棕榈汁。如去过印度、孟加拉国等疫区，并在回国后出现发热、头痛、意识模糊或呼吸困难的人，应立即就医并告知旅行史。

《2025年青少年体育培训行业报告》在沪发布 不为价格，家长更愿为价值买单

## 网球和羽毛球培训需求上升，师资仍是短板

本报记者 龚洁芸

昨天，在全国青少年体育联合会的指导下，《2025年青少年体育培训行业报告》在上海发布。

《报告》指出，2025年中国青少年体育培训市场规模达2531亿元，课程消费规模1675亿元，参训青少年占适龄人口的19.56%。然而，虽然培训机构数量同比增长22%，但参训学员的增速仅为5.8%。“供给增速远大于需求增速，这意味着‘跑马圈地’的时代彻底结束了。”专家指出，“剪刀差”的扩大迫使行业进入残酷的“存量竞争”阶段。

《报告》同时披露了另一个核心指标：续费率占比从2024年的48%飙升至去年的57.07%。这意味着，对于现在的体培机构而言，招新不再是唯一的救命稻草，留住老学员、提升服务深度成为可持续运营的基石。

家长的决策也在产生迭代。曾经，低价引流和促销战是体培机构的获客法宝。但《报告》指出，2025年家长决策日趋理性，试听后当场付费的比例已降至40.84%，超过半数家庭倾向于先购买10次左右的短周期课包“试水”。

但这并不意味着市场消费降级。相反，虽然家长掏钱更谨慎了，但44.67%的家长明确表示愿意为高品质课程支付更高费用。“家长不再为‘便宜’买单，而是为‘效果’和‘专业’买单。”专家表示，“这标志着市场正加速告别价格战，进入以系统化课程体系和专业化教学服务为核心的价值竞争新阶段。”

在众多细分赛道中，网球和羽毛球成为2025年的“黑马”。受巴黎奥运会带动，保护视力诉求提升以及群众基础影响，这两项运动的培训需求加速释放。

更值得关注的是行业运营模式的创新。超过81%的体培机构已建立常态化内部赛事体系。过去，赛事往往只是营销噱头，但2025年，赛事被纳入标准化课程模块。数据不会说谎：参与赛事的学员出勤频率是未参与者的两倍。“教学—赛事—出勤—续费”，这一闭环效应的凸显，让赛事活动真正成为体培机构提质增效的“新动力”。

尽管市场前景广阔，但《报告》也指出了行业的师资短板。

调研显示，虽然七成以上教练持有专项技能证书，但过半数教练坦言，在低龄段课程适配、儿童心理认知及教学创新能力上存在缺口。随着家长对“教育专业性”要求的提高，教练群体如果不能从单纯的“运动技术员”升级为懂心理、懂教育的“体育教育者”，将成为行业服务跃迁的“最后一公里”阻碍。

## 雇主离世，保姆盗转资金变卖玉石 案值近百万，当事人涉嫌盗窃罪被刑拘

本报记者 郭林桦

上海一男子去世十几分钟，银行账户就被盗转了21万元，第二天又被转走29万元。经过警方调查，盗窃者竟是男子的居家保姆。昨天，上海警方披露了这起盗窃案，目前已成功追回涉案资金、玉石等财物近百万，嫌疑人刘某被依法刑事拘留。

近期，闵行公安分局古美路派出所接到市民张女士报警称，其弟张先生在过世后仍有转账支出，累计金额高达50万元。接报后，警方立即展开调查。

经查，张先生离世12分钟后，他的银行卡内就被划走一笔10万元的资金。警方通过交易记录很快锁定嫌疑人为张先生居家保姆女子刘某，并联系她到公安机关配合调查。“这些年，都是我操作你的手机承担日常开销，因此我知道支付密码。”到案后，嫌疑人刘某向民警如实供述。

刘女士作为居家保姆日常照顾张先生起居已有四年，在他离世后，刘女士便想到通过转移资产的方式牟利。在陆续转出账户内的50万元后，刘女士还从张先生的两处住宅中拿走若干玉器变卖获利。事后，为防止张先生的家属发现银行账户被盗，她还试图删除相关转账记录。

“鉴于张先生生前未立下遗嘱，他的遗产将依法进入法定继承程序，即配偶、子女、父母作为第一顺位继承人，由于张先生的妻子也已过世，膝下无子女，因此由其母亲获得遗产。”闵行公安分局法制支队民警顾雪健介绍，本案中，张先生生前并未与刘某设立遗嘱，也无法定继承关系，虽然在日常生活中能接触到死者的财物，但并不享有所有权。因此，刘某以非法占有为目的，从张先生母亲处秘密窃取了不属于自己的财物，涉嫌盗窃罪。

目前，犯罪嫌疑人刘某已被闵行警方刑事拘留。



## 让照护者的心声被看见

日前，上海市精神卫生中心宛平南路600号画廊全新科普艺术展《嘿，一起走——与照护同行》正式对公众开放。展览将持续至3月26日。

自2019年创立以来，600号画廊已举办15期主题展览，近千件作品让大众看到了精神疾病群体丰富的内心世界。此次展览是画廊首次跳出“患者叙事”的传统视角，将目光投向照护者这一“隐形”背后仍被“隐形”的人群，以艺术创作与书写疗愈为媒介，让照护者的心声被看见、被理解。

本报记者 董天晔 摄



## “水草教授”以草治水、以鱼养水 让15个“西湖”重现碧波

动物吃藻类，藻类吸收水中的营养物质。正本清源，彼此制衡，环环相扣……他们通过设计水地形、营造生境，为精心选育的沉水植物安家创造条件，重建具有强大自净能力的去富营养化水生态系统。

在这个基地，经过20代持续选育的矮生苦草，已成为性状稳定的“主力药材”，实现“一年两茬、快速增殖”。王丽卿经常穿着水裤工作，看上去与本地农民没啥两样。团队还自主研发了水草包草机、全自动水草收集船等专用装备，让池塘变成了“水草工厂”。从选育到规模化扩繁，基地为修复工程提供了源源不断的优质种源保障。

据测算，传统工程设备处理每吨水的日成本约0.2元—0.5元，而“水草教授”团队的生态治理技术可将成本稳定控制在约0.04元。这套“生态治水方”已在全国23个省市、超过700个治理项目中得到验证，累计修复水域面积近90平方公里，相当于让15个“西湖”重现碧波。

破译生态密码

除了校门口的滴水湖，王丽卿的代表作还有“上海之鱼”等。从中心城区到五个新城，奉贤新城那条占地55万平方米的“金鱼”正以清波为鳞、绿岸为鳍，游弋于城市与自然之间。

然而，十年前，当国际设计师拉瑞·奚伯斯以大地为画布，雕琢出这条灵动“金鱼”之时，区域水系劣V类水质却如同枷锁：总氮、总磷严重超标，水体浑浊不堪，生态治理势在必行。

王丽卿带领师生团队，基于水体功能定位、周边污染负荷、水文水力等因素，构建起“净化—绿化—美化”三位一体、自然—生态—稳定的“水生去富营养化净化系统”，以生态之笔勾勒治水蓝图。

十年养一“鱼”，上海之鱼构建起“三步生态疗法”：在河道入湖口铺设数十道生物基生态滤网，大幅减少水体悬浮物含量；在湖区浅水区布设500亩沉水植物群落，构建“水下草原”；还引入滤食性鱼类和微生物强化系统，实现“以草净水、以鱼保水”的稳定生态循环。

如今，这片水域水质已稳定在Ⅱ到Ⅲ类，透明度达1.5米到2米，更成为一个日均产出近10万吨清水的“城市净水厂”，持续为周边河道提供清洁补给。白骨顶鸭等20余种珍稀禽重返栖息，鱼群穿梭的水下“森林”与潮汐共舞。

同样，在朱家角古镇，面对潮汐导致出水倒灌的难题，王丽卿团队通过构建“清水心脏”与生态缓冲带，巧妙稳定了核心河道的水质。治理后，西井河水水质长期稳定在Ⅲ到Ⅳ类，透明度从不足0.5米跃升至1.5米以上，浮现“舟行清波上，人在画中游”的江南水乡情境。

从国际赛事水域到养殖尾水处理，从城市生态客厅到跨区域协同修复，王丽卿说：“我们是大自然的修复工，更希望成为生态系统的密码破译者。”

王丽卿对水草“望闻问切”。资料图片

## 上海教授的独门绝技

本报记者 徐瑞哲

1月20日，上海临港滴水湖畔，上海海洋大学水产与生命学院教授王丽卿穿着冲锋衣，贴着缓缓靠岸的巨网，徒手抓起一条十多斤的大鲢鱼。当天，是她的团队放养了四五年的花鲢、白鲢轮捕的日子。从十几公里长的岸线收网，一天鱼获达好几万斤——“瑞雪丰年，年年有鱼！”

王丽卿并非养鱼专家，而是养水专家。大湖里的“工具鱼”，都是她综合生态治理的打工仔；而在海水实验室，标本罐里的水草才是其治水主力品种。“瞧，这就是苦草，四季常绿，大冬天也不怕冷。”

“水草教授”默默见证着江河湖泊变清变绿。

### 成本大幅下降

上个月，在青浦占地330亩的上海海洋大学产教融合实践基地，王丽卿俯身观察一片长势茂盛的沉水植物，她轻轻拨动水流，对身边的学生说：“这就是我们修复河湖环境的‘生态药方’。”20多年来，王丽卿和团队为长三角乃至全国的众多水体“望闻问切”，形成可复制、可推广的工程化实践。

说到底，水生态是一张精密平衡的生命网络。在王丽卿眼中，健康的水体遵循古老而智慧的自然法则：大鱼吃小鱼，小鱼吃浮游动物，浮游