



总第312期 今日4版 每周三出版
联合主办 北京烹饪协会
主编 徐慧



美食财经订阅号

B1-B4

2016.3.16

呷哺呷哺的“凑凑”试验

呷哺呷哺正在通过新业务预期来提振投资者信心。年报披露前夕，呷哺呷哺高调宣布，推出主打聚会概念的中高端新品牌凑凑。业内分析认为，呷哺呷哺传统业务所在的快餐市场已是一片红海。作为上市公司，呷哺呷哺急需通过开辟新业务向资本市场证明盈利能力。不过，凑凑“火锅+茶饮”的创新组合，究竟是先锋、榜样，还是前车之鉴，恐怕只有时间才能给出答案。



转向中高端

据凑凑CEO张振纬介绍，即将亮相的新品牌“凑凑”将以“精制火锅+台式手摇茶”的组合，主打“聚会”概念。从而与呷哺呷哺一人一锅的快火锅形成区隔。据介绍，目前凑凑的茶饮及茶点共有50余种，与火锅相关的产品有90余种。未来，产品也会根据顾客需求和市场反馈不断迭代。

不同于呷哺呷哺人均消费五六十元的中低端定位，凑凑设定的人均消费金额为120—150元，定位中高端餐饮。为此，凑凑在菜品、环境和服务上也都进行了全面升级。

凑凑的菜品更强调创意、稀有等概念，以凸显高档。比如一款名为“仙境龙脉”的菜品，主料是鳕鱼髓，据说加工1公斤鳕鱼髓需要10名工人工作一周，因此只能限量售卖。而像“海鲜棒棒糖”、“牛plus”等也都是颜值很高的创意菜，适合拍照发朋友圈。此外，凑凑还把台湾夜市上的经典小吃搬到了京城，而中茶西制的台式手摇茶更是时尚感十足，直接对标星巴克。张振纬表示，希望茶饮和茶点的外卖能够占到营业额的一半。

凑凑的升级还体现在环境和器皿上。餐厅装潢以“现代东方”为主调，涮火锅所用的锅也不是普通的不锈钢锅，而是请台湾设计师专门定制的鼎锅，以强调文化底蕴。

凑凑还将增加呷哺呷哺所没有的“台式服务”。张振纬告诉北京商报记者，所谓台式服务，最大特点就是“甜而不腻、优雅有分寸”。据介绍，凑凑第一家门店将有一半以上的服务员来自中国台湾，意在打造服务模式，今后会复制到凑凑的其他门店。

张振纬透露，4月中旬，凑凑将在三里

屯开出第一家门店。试运营期间，会对产品、服务等进行调整。预计今年将在北京开出10家门店，未来将会在全国乃至全球拓展。

挣脱红海

对于上市一年后推出中高端新品牌的举措，凑凑方面的解释是，证明呷哺呷哺有多品牌运营的能力，也为了实现呷哺呷哺一直以来做全球化集团的梦想。

从1998年创立至今，呷哺呷哺已经做了18年火锅，建立起完整的火锅供应链，也具备了发展多品牌的条件。张振纬表示，由于火锅和茶都是最能代表中国餐饮的品类，呷哺呷哺希望把凑凑打造成既具有中国文化元素，又具有广泛适应性的餐饮品牌，将来可以推广到全球各地。

不过，以“火锅+茶饮”的全新业态组合进军中高端餐饮市场，呷哺呷哺显然也有提振业绩的考量。事实上，从呷哺呷哺上市以来披露的财报数据中不难看出，目前呷哺呷哺在盈利方面的确遇到了瓶颈。

2015年上半年财报显示，呷哺呷哺新开39间餐厅，实现营业收入11.2亿元，同比增长10%，而餐厅的经营利润则同比下降了6.5%。在呷哺呷哺门店的主要分布地区——北京、上海、天津，餐厅翻台率均有所下滑，整体翻台率降至3.3，而2014年同期的翻台率为3.7。同时，代表餐厅盈利能力的同店销售额也出现负增长，比上年同期下降了3.3%。这意味着，呷哺呷哺的营收增长主要依赖新开门店带来的增量。

此外，被呷哺呷哺寄予厚望的火锅外卖进展也并不顺利。据了解，目前呷哺呷哺的火锅外卖业务集中在北京，可提供外卖的门店共有17家。但据知情人士透露，由于相比其他品类的外卖，火锅外卖有时需要上门回收锅具，因此存在二次物流成本。而且火锅外卖市场竞争激烈，价格只

能低位徘徊，盈利空间有限。加上部分消费者占用锅具、不及时归还等造成的物料损耗，目前呷哺呷哺的火锅外卖业务尚未达到能够实现盈利的水平。

有分析人士认为，对呷哺呷哺这样的上市企业而言，同店销售额的下滑会在一定程度上影响其未来的再融资。呷哺呷哺急需新的业绩增长点来吸引投资人的目光，证明自己的盈利能力，而凑凑很可能成为这一“亮点”。

面临挑战

对于呷哺呷哺选择进军中高端餐饮市场，许多业内同行表示并不意外。

有餐饮老总坦言，呷哺呷哺的定位一直是客单价较低的小火锅，以快速、便捷为卖点。目前，这块市场竞争早已是一片红海，可挖掘的利润空间十分有限。张振纬也坦言，之所以选择“火锅+茶饮”组合的新模式，而非单纯做一个新的火锅，也是希望跳出当前火锅市场的红海，开辟一个新的消费场景。在他看来，将火锅与茶饮结合在一起，既可解决非餐时段店铺的闲置问题，增加坪效，又解决了购物中心内，消费者逛街累了缺少聊天、休息场所的痛点。

中国食品产业评论员朱丹蓬认为，呷哺呷哺推出凑凑，能够与之前的市场定位形成差异，让品牌矩阵富有层次感。但是，新的形式对餐厅的服务、环境等方面都提出了更高的要求，这也是凑凑将面临的挑战。

将国人印象中“热闹的火锅”和“安静的茶饮”这两个风格迥异的业态结合在一起，凑凑究竟能够成为行业先锋、榜样，还是前车之鉴，显然还有待观察。张振纬对此倒是颇有信心。他表示，无论火锅还是茶饮，凑凑提供的都是聚会功能。在布局上，不会设定成大排档喧嚣场景，每一桌

凑凑新菜品



都是半包结构，通过灯光或墙面做成物理区隔。凑凑还将采用超强的火锅排风系统以避免火锅味。

分析人士指出，对于一个计划七成门店开在购物中心的餐饮品牌来讲，“火锅+茶饮”组合面临的最大挑战很可能是翻台率。按照凑凑方面提供的资料，凑凑设定的人均消费在120—150元，并不属于纯高端消费，因此翻台率对其而言依然重要。但是一杯茶饮的价格只有二三十元，这不免令人担心，茶饮业务可能会稀释凑凑的火锅业务，甚至还会影响餐厅的翻台率。如何寻找二者之间的最佳平衡点无疑是对于凑凑的考验。此外，川锅一直是备受北方消费者喜爱的品类。凑凑的台式火锅能否让消费者买单，也还有待市场检验。

北京商报记者 徐慧 郭诗卉