

# 呷哺呷哺：最优赛道孵化火锅迭代

20年前，呷哺呷哺凭借“一人一锅”进入市场。20年后，它围绕“火锅”延展业务线。从进口食材到升级门店，从开设子公司到推出副牌、线上外卖产品，呷哺呷哺服务在增加，业务收益也不断多元化。呷哺呷哺多元化布局的策略也正在改变着呷哺呷哺集团的营收结构，同时拉动整个呷哺呷哺的营收水平。如今，湊湊开启高速复制模式，呷哺呷哺仍在不断迭代升级，茶米茶也在已是一片红海的差异市场占据一席之地……这也正在帮助呷哺呷哺成为业内多元化布局市场的范本。

## 小火锅延长线

上市近五年，呷哺呷哺的收入增长2倍。2018年，公司新开了168家呷哺呷哺和27家湊湊，旗下餐厅总数达934家。呷哺呷哺打破了一个人吃火锅的尴尬，近几年的时间里则尝试打破品牌、业务“单一”的局面。

看到呷哺呷哺，消费者最先想到的应该是人均消费五六十元。不过，早在几年前，呷哺呷哺便布局高端市场，推出新品牌湊湊。湊湊的人均消费价格是呷哺呷哺2倍。新的火锅品牌的诞生，让呷哺呷哺形成“高+低”的市场定位，拓宽受众范围，调整档次结构。

值得关注的是，湊湊的定位不仅仅是“高端”，还有“社交”。湊湊试图通过火锅加茶饮的方式构建新的消费场景，可以提供火锅正餐、台式麻辣锅、台式茶歇、宵夜及外送服务。另外，湊湊还力图以园林式装修、5人以下用餐规模的店面设计及高质量的菜品供应打造出一种火锅用餐与休闲聚会结合的消费场景，目标客户群是25-35岁的都市白领。

在拓展品牌业务的同时，呷哺呷哺利用互联网让每一家店都增加收益。在外卖向连锁餐饮抛出橄榄枝时，呷哺呷哺先后推出“呷哺小鲜”“呷煮呷烫”



呷哺呷哺董事长贺光启

两个外卖品牌，来拓展新的增长点。呷哺小鲜不仅销售食材，还销售电磁炉和涮锅等器具；而呷煮呷烫则用冒菜填补了火锅淡季的盈利空白。两个外卖品牌也快速在第三方外卖平台上线，主要为客户提供快捷的呷哺呷哺新鲜食材及火锅体验，提供门店的营收增长。

餐饮企业呷哺呷哺也早已开始尝试接触产业端。尤其是在近两年，呷哺呷哺在酱料及调味品生产及销售领域展现了巨大的发展潜力，同时呷哺呷哺还将调料产销一体化，并拓展呷哺呷哺集团的餐饮新零售。

## 供应链全球化

消费主流群体的年轻化让市场需求更加重体验、多样化，呷哺呷哺在扩展新店数量的同时，不断改变以适应新的消费群体以及市场环境。自去年起，呷哺呷哺便对旗下门店进行改造升级。换装后的门店加入

了很多中国风的元素，顾客可以看到湊湊的影子。同时，升级后的门店在产品方面也做了相应的调整，例如加入了台式手摇茶。

除了装修装饰升级外，在保留呷哺呷哺特色吧台的同时，增添了更多餐桌。在业内人士看来，对既有的门店做出改变，是呷哺呷哺从快餐向简餐或火锅正餐转变的表现。尤其是餐饮门店的功能已经不是单纯的用餐那么简单，更是展示品牌及企业形象的窗口。如果想吸引消费者到店用餐，餐企就需要打造更符合消费者到店需求的消费场景，提供更加具有品牌特色的环境及服务，与便利的线上外卖服务做出对比。

日前，呷哺呷哺公布开店计划为，2019年门店数量达到1000家。呷哺呷哺也有从地方走向全国、从中国走向世界的心气。虽然呷哺呷哺当下尚未出海，但食材的供应链已经率先开始全球化。门店升级的同时，食材原材料也步入升级阶段。北美洲的上脑、澳洲新西兰的牛羊肉、南亚的巴沙鱼、阿根廷的红虾等，目前在呷哺呷哺餐厅都能吃到。与此同时，呷哺呷哺的管理团队也在悄然发生着变化，从早年以内地人为主，到引入了更多国际化人才。拥有来自中国台湾、香港、新加坡的，很多具有跨国公司背景的高端人才。

## 集火最优赛道

呷哺呷哺的品牌战略是火锅行业发展的缩影。火锅品牌关注度提升，则可以带动周边产品和服务的延伸，为品牌价值带来高附加值。火锅是餐饮行业最优赛道，其口味接受度高、范围广，易标准化，具扩张性，有社交属性强、锅底及调料口味丰富等特征。目前火锅行业集中度低，但规模为餐饮细分赛道中最大，经营效率优质，龙头企业扩张迅猛。有调研数据显示，预计至2022年，火锅行业市场规模将达近8000亿元，龙头集中度进一步提升。

业内人士指出，火锅与生活的联系非常密切，火锅文化较为发达，具有很强的故事性。这对于发展IP来说具有天然的优势，行业的火锅企业凭借优质服务及传统和时尚的完美结合，形成了较强的IP效应，拓展周边产品对于火锅龙头的路径较为顺畅。从与火锅及餐饮匹配度较高的餐具、厨具到与会员积分相关或具有品牌纪念意义的周边产品，可搭载的产品种类会随着品牌效应的增强而不断丰富。

北京商报记者 王维祯

## 呷哺呷哺胡椒猪肚鸡



今年“2018年度北京餐饮十大品牌”创新设置了“2018年度畅销菜品”奖项，首次评选出20道来自不同餐饮企业的畅销菜品，呷哺呷哺的胡椒猪肚鸡便是其中之一。这道菜与呷哺呷哺此前的火锅涮菜相比有非常明显的差异，上市后也备受消费者好评。此产品以广东特色肚包鸡汤演变而来，以新鲜猪骨为主要原料，经过高压萃取提取猪骨内的钙元素及其他微量元素，添加海南特色白胡椒粉，再配上鲜嫩鸡肉和Q弹猪肚，味道鲜美可口，在严冬

来一碗热汤暖胃暖心。产品老少皆宜，俘获许多吃货食客。

胡椒猪肚鸡不仅是呷哺呷哺在原有产品结构 and 种类方面的创新突破，也为呷哺呷哺品牌本身增添了更大的想象空间，让呷哺呷哺不再局限于小火锅的定位，而是增添了更多的可能性和可发挥空间，不仅展现了呷哺呷哺在产品创新方面的能力，也能借助呷哺呷哺门店升级的契机对产品进行相应的调整和升级，展现出“老牌”火锅品牌的生命力。