

带着消费视角 参与到餐饮运营的各个环节

——专访海底捞执行董事宋青



随着餐饮行业的回暖,烟火气也逐渐回归,给消费市场带来活力。与此同时,餐饮企业也开始抓住复苏机遇,开展多项业务创新。对此,北京商报记者对话海底捞执行董事宋青,来听听海底捞在餐饮强势复苏下的变与不变。

抓住复苏机遇

深度连接消费者

北京商报: 随着消费潜力进一步释放,海底捞做了哪些业务创新?

宋青: 伴随经营环境的显著改善,海底捞抓住复苏机遇,积极开展多项业务创新,满足当前消费者的多元化需求,创造了更强劲的盈利空间。在产品创新方面,海底捞通过全国上新和区域上新双轮驱动,不断打造爆款产品,为消费市场注入活力。在春夏全国产品上新中,海底捞推出涵盖锅底、荤菜、素菜、甜品和饮品五大品类的9款产品,凭借出色的口感和颜值火爆社交网络。另一方面,海底捞区域门店根据本地顾客的多元化需求,进行服务和产品上的个性化创新。如上海区域的黄灯笼椒锅底、鲜切牛上脑,郑州区域的胡辣汤、武汉区域的热干面,区域化产品焕新加速,强化顾客的本地化体验。

在场景创新方面,海底捞通过出色的用餐体验和情绪价值创造,巩固品牌与顾客的连接。在今年3月,海底

捞利用生日月系列活动,进行聚会场景的多元化升级。随着各地夜经济升温,海底捞推出全新夜宵菜单,通过热门IP联动、演唱会第二现场深夜安可Party等举措,将门店打造成深夜嗨聚好去处,持续释放夜间消费活力。

在通过业务创新不断加强品牌力、消费者互动的基础上,海底捞也在管理模式上不断自我革新,探索连锁经营的标准化管理与个性化赋能。据了解,从今年初开始,海底捞下放产品上下架的权限,店长和大区可以根据本地化需求去调整产品和服务,从而赋予区域更大的自主权深入洞察市场,紧抓消费者需求,助力整体经营水平持续提升。

在海底捞,创新是一项全员参与的工作。为鼓励创新,海底捞近两年发放创新奖金超400万元。凭借良好的激励机制和转化机制,海底捞的各项创新有效地促进了企业的服务提质和降本增效,目前已经获得150多项国家专利。

北京商报: 年轻化成为餐饮企业深耕的方向之一,您认为企业实现品牌年轻化应该做到哪些方面?

宋青: 能够洞察年轻人消费需求,提供个性化、多元化服务,满足年轻消费者需求。在海底捞过生日,看完演唱会去吃海底捞,已经成为了很多年轻人的选择,年轻人对海底捞的喜欢不仅仅是因为能吃得好吃,更重要的是能玩得开心。

如针对年轻客群的消费习惯,海底捞推出“青年套餐”“一人食”“两人食”等特色套餐,满足宅家年轻人一人食需求;不少年轻人因加班“被迫”进食夜宵,也有不少年轻人一人深夜进食,海底捞在深夜坚持营业,给疲惫的人们在深夜时分带来美食慰藉。海底捞陪吃娃娃“小嗨”则给了一个人吃饭的顾客满满的陪伴感。

同时,让年轻人吃得好的同时,海底捞与用户共创,让年轻人参与其中,让他们在海底捞玩得也好。比如海底捞会听取顾客意见,与顾客共创新品。每次新品上市前,海底捞都会举办新品品鉴会,听取顾客的反馈意见做优化调整。

坚持好的产品、好的服务、好的体验,是海底捞能留住顾客的关键因素。在海底捞,除了提供产品功能性价值外,还给顾客提供情绪价值,让消费者更具质感和情感,让消费者在海底捞感到信任与被信任。

当然,海底捞受年轻人欢迎,并不意味着海底捞只服务年轻人。作为一家大众餐厅,海底捞的厉害之处在于,它并不像那些当红一时的网红餐厅,迎合某些人群的需要,而是从产品口味和服务上能够契合不同群体的需要。

好的品牌应该更重视

对消费者需求的洞察

北京商报: 出海是今年餐饮圈的热词,海底捞在海外业务发展中有哪一些心得?

宋青: 海底捞是我国改革开放后发展起来的民族品牌,经过近30年的历史发展至今,逐步走出国门成为受更多外国朋友喜爱的中国餐饮品牌。

截至2023年6月,海底捞已经在全球12个国家开设112家餐厅,遍及新加坡、马来西亚、泰国、英国、美国、加拿大、印尼、日本、韩国、越南、澳大利亚及阿联酋。

作为业务遍布全球的大型餐饮集团向海外华人输出中国味道,把中国文化传播给世界,现在我们在海外看到一个现象,越来越多外国人爱上火锅,在海外还

是在北京的海底捞餐厅,我们总能看到一群外国朋友围桌而坐,拿着筷子熟练地涮肉、调着火锅蘸料。吃火锅,已经成为一种全球化社交活动,为了让国外朋友更容易接受火锅,在全球市场会因地制宜地作出调整,做到口味本土化。今年2月在新加坡、马来西亚、泰国三个区域的大动作上新打造爆款产品,在这系列春夏产品上新中,特海国际旗下三个区域(新加坡、马来西亚、泰国)共有54家门店齐推出涵盖锅底、荤菜、素菜、小吃和饮品五大品类的10款产品,凭借出色的口感和颜值火爆社交网络。本次产品上新根据当地顾客的本土化需求,进行服务和产品上的个性化创新。

北京商报: 您认为餐饮品牌穿越周期的品牌力和生命力是什么?

宋青: 对我们来说,让顾客满意、让员工满意是我们的根本动力,也是我们为之努力自始至终不变的动力。

为了让顾客满意,我们更加专注提升在产品、服务、价格、环境、食品安全等方面给消费者带来的综合体验。海底捞一直以来都是一手抓员工、一手抓顾客。最终回归到人本身,更关注产品、服务和人与人之间的链接。

我们经常带着消费者的视角参与到企业运营的各个环节,帮助企业改善业务。所有的产品和

服务,生长存活的来源本质上还是消费者需求。好的品牌应该更重视对消费者需求的洞察,提供对应的产品和服务,才能更好地给顾客创造价值。

在海底捞最美的资产就是人与人之间的关系。首先,企业照顾好员工是与顾客建立亲密关系的基础,我们首先会给予员工足够的关注和福利,再去让员工与顾客建立真诚的信任关系。把这件事情做好了之后,员工和顾客之间产生连接,都能够很真诚地跟顾客之间沟通。在这种信任建立之后,我们才能够跟我们自己的消费者之间形成一个长久的关系,然后才能够去跟他做其他的互动。