

優質服務難被滿足 群雄疫下創新求存 火鍋靠差異化突圍 爭奪萬億市場

火鍋疫市闖關(上)

火鍋江湖翻湧不止。在被稱為「副火鍋之都」的河南省鄭州市，也見證了疫下火鍋業的「生死存亡」。疫下時代，火鍋江湖有英雄遲暮，亦有新秀興起；有野心勃勃者想要稱霸，也有低調務實者堅守門戶。傳統火鍋業除價格、服務外，品質、創新也有捧場客；火鍋品牌除要贏得資本擴充，也要投得消費者所好，才能拿穩餐飲企業手中的倚天劍屠龍刀。

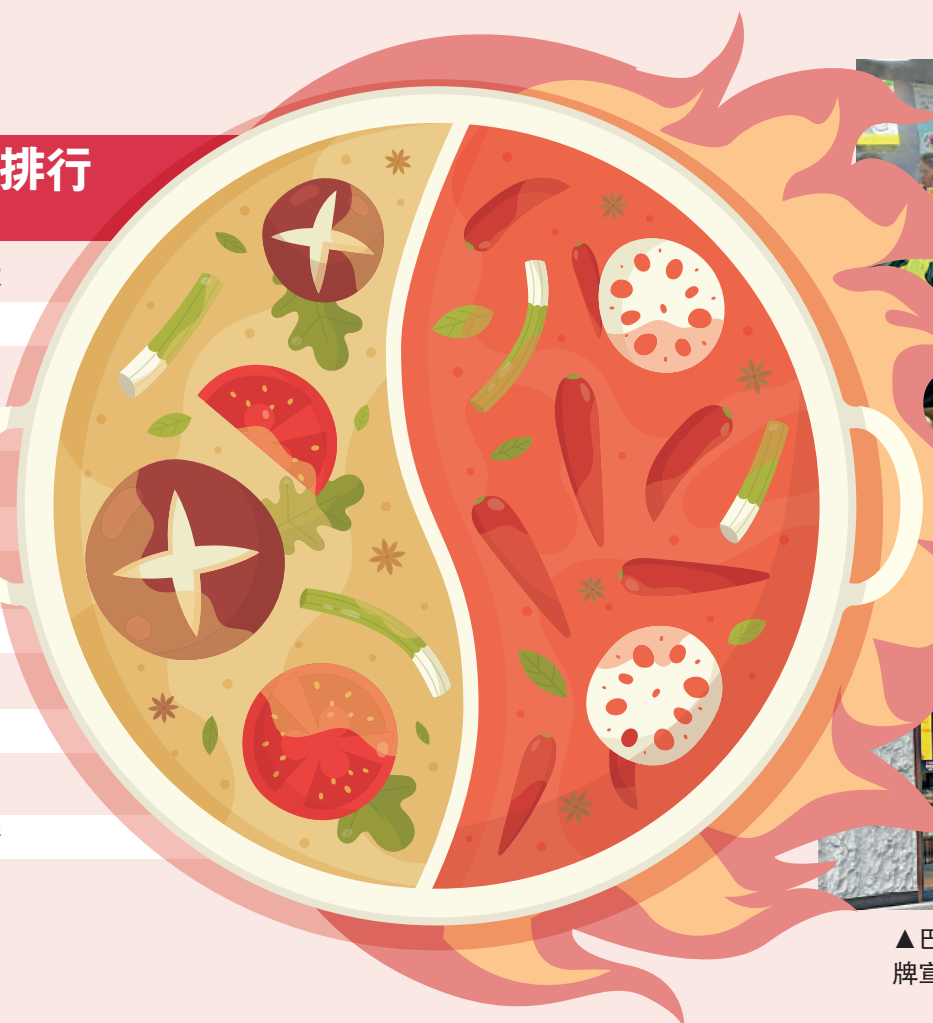
大公報記者 劉蕊 戚紅麗

中國火鍋品牌排行

(2021年上半年)

排名	品牌	金榜指數
1	海底撈	94.6
2	呷哺呷哺	89.3
3	八合里	80.2
4	小龍坎	79.9
5	小肥羊	79.6
6	譚鴨血老火鍋	77.7
7	湊湊火鍋	77.2
8	小天鵝火鍋	76.8
9	德莊火鍋	76.6
10	蜀大俠	76.6

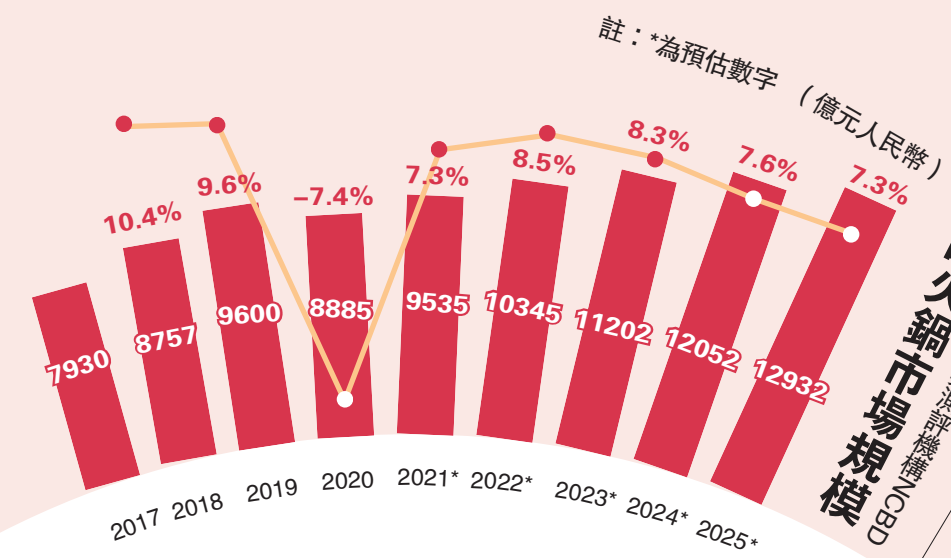
來源：艾媒金榜



▲鄭州某小區附近的一家旋轉小火鍋生意火爆。 大公報記者劉蕊攝



▲巴奴火鍋將「服務不過度 樣樣都講究」作為自己的品牌宣傳語。 大公報記者劉蕊攝



火鍋餐飲業「一哥」海底撈前公布去年業績，出現逾40億元（人民幣，下同）虧損，去年也關停了300多家門店。家住鄭州市東明路商城路口的黃平洋對記者說，前些年經常去家門口的海底撈，生意很好需要等位，但這兩年去的很少了，這些天突然發現這家店關了。

黃平洋說，以前覺得海底撈服務很好，等位的時候還有小零食、飲料供應。但是這麼多年，感覺海底撈沒什麼變化，無論是服務、菜品、還是價格。現在飯店各方面都能跟得上，吃飯就是要吃個特色。

餐飲大數據研究與測評機構NCBD（餐寶典）發布《2021-2022中國火鍋行業發展報告》顯示，2022年中國火鍋市場規模預計將突破1萬億元，到2025年預計將接近1.3萬億元。艾媒諮詢「2021年上半年中國火鍋行業新消費行為與趨勢研究報告」指出，當前的主流火鍋品牌有着不同特色的經營理念，或是主打某一特色火鍋品類。如海底撈主打服務、呷哺呷哺以吧台式經營為特色。海底撈在該機構去年上半年的火鍋行業品牌排名中摘得桂冠，二、三名分別為呷哺呷哺和八合里；巴奴則在榜單中排名12。

巴奴新鮮食材贏口碑

成立20年，河南本土的川式火鍋品牌巴奴以「服務不過度，樣樣都講究」作為品牌宣傳語。周星所在的公司團隊在臘月二十五聚餐，這群平均年齡不超過25歲的團隊成員投票決定去公司寫字樓附近的巴奴吃火鍋。周星本身也是巴奴的粉絲，他透露，食材品質是他選擇巴奴的重要原因，他覺得在連鎖火鍋中，巴奴無論哪家都能夠保證食材的新鮮和口味。

北京師範大學政府管理研究院副院長、產業經濟研究中心主任宋向清認為，疫下時代火鍋行業一定要做出自己的特色。「特色為王，只有特色才能持久，才能鎖定自己的客戶。」同時，一定要「入鄉隨俗，因地制宜」，只有符合區域消費習慣以及區域消費特點，才能真正獲得客戶的青睞。

主打新鮮牛肉火鍋、以牛骨熬製清湯鍋底，在河南省已經有60家分店的潮汕

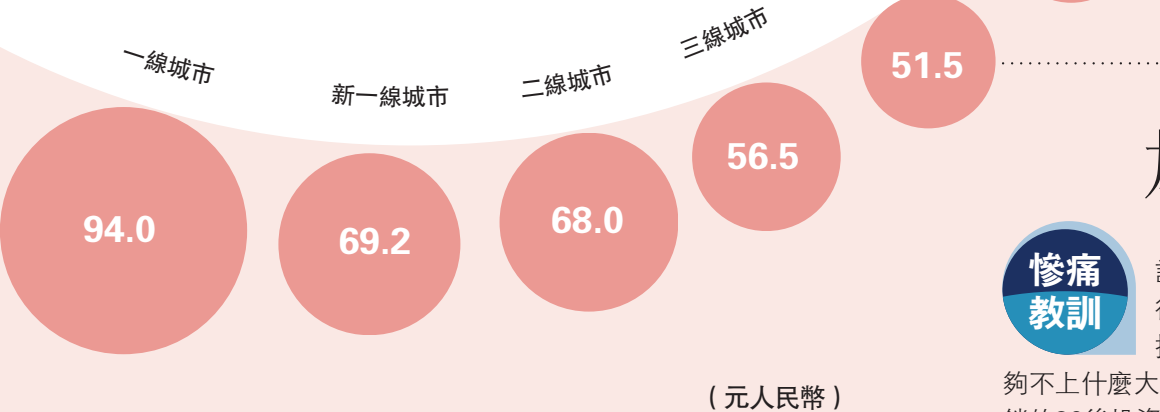
記生鮮牛肉火鍋，以潮汕火鍋品類，實行差異化經營，經過6年時間在河南算是站穩陣腳。潮汕記火鍋創始人之一的徐中秋表示，他開店前就作了調研，發現相對一支獨大的川渝火鍋和在市場份額近一成五的北方火鍋，粵系火鍋還未被市場熟知。此外，「別人進駐商場，我們進駐社區」的差異化經營，遭遇疫情、鄭州水災，潮汕記沒有因此而關閉任何一家店面。

潮汕記瞄準粵系火鍋缺口

資深媒體人、《咕嚕夜食》創始人張小文直言，在疫後一切將成為常態，誰能在線下店面體驗中做出差異化，或許會給顧客帶來全新體驗和記憶標識。

徐中秋認為，疫下時代是考驗企業的自我生存能力和自我調節能力，要看清趨勢。縣城消費力不容忽視，生鮮牛肉鍋在縣城仍屬空白領域，潮汕記將市場下沉：鄭州直營根據地市場，重點發展縣級市場，採用「大城市開小店，小城市開大店，縣城堅持做地標」的發展策略。目前潮汕記的門店除了9家在鄭州，其餘的都分布在縣城。

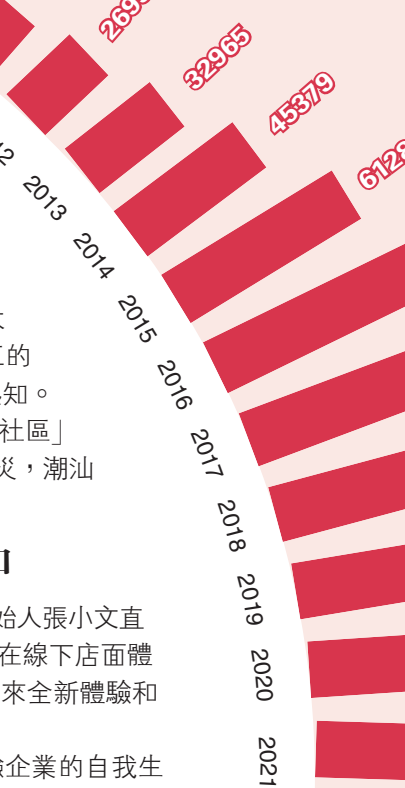
河南省餐飲與住宿行業協會會長張海林分析指出，鄭州火鍋市場雖然規模龐大，但是多年來並沒有走出絕對的行業領跑者，還沒有一家火鍋品牌能在鄭州市場具有絕對的優勢。張海林建議，想入局火鍋行業的從業者要堅持「品質至上」；投資者就要「量力而為」，要踏踏實實做事情做事業，因為大眾只會為「優質」買單。



2021年不同等級城市火鍋人均消費

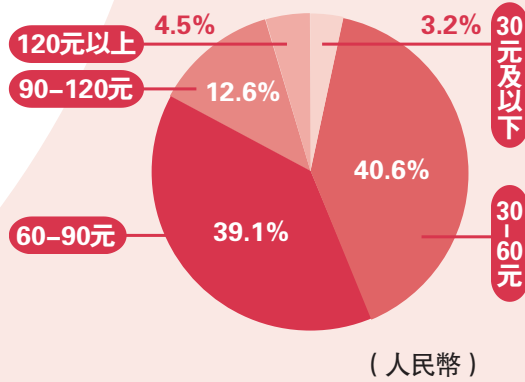
數據來源：美團，NCBD

近年中國火鍋企業成立數量分布



2021年中國火鍋門店客單價分布

數據來源：美團，NCBD



鑽研消費體驗 捕捉高端客群

定位精準

周星的7人團隊在巴奴吃一頓火鍋感惠1586元（人民幣，下同），人均消費超過200元，與10年前吃一頓巴奴火鍋約在50、60元比較增加三倍有多。另據一點評網站顯示，鄭州市內最貴的一家海鮮火鍋人均消費接近千元，食客也絡繹不絕。巴奴火鍋在鄭州市內的20多家門店人均消費價格在140元左右。在常駐人口超過1200萬、人均月收入約3500元的鄭州，這些高消費的火鍋店還是能找到自己的消費客群。一位海鮮火鍋店的90後負責人說，現在很多消費者

的評價標準有了變化，如果環境、食材、服務都能夠做到比較高的標準，是能夠吸引高端消費群體的，這個群體對於價格並不敏感，他們更看重的是體驗感。

根據餐飲大數據研究與測評機構NCBD（餐寶典）發布《2021-2022中國火鍋行業發展報告》顯示，從客單價分布來看，120元以下的火鍋品牌佔據主流（見附表）。

「如今與其說是消費升級，不如說是消費分層更加貼切。高價與低價，只要能找到自己的消費者，就能成功。」潮汕記生鮮牛肉火鍋創始人之一徐中秋如是說。

疫情洪水雙打擊 鄭州餐飲業汰弱留強

經營嚴峻

「這些天一直在排隊，非常抱歉昨天十多桌客人沒等到座位，要麼早點要麼晚點，咱們營業時間到晚上12點。」這是鄭州市小V家火鍋雞紫東路店的老闆賈團結在抖音上發的一條信息。誰料到在春節前，賈團結這家火鍋店還被稱為「最慘火鍋店」。

去年6月，做了十多年餐飲的賈團結就憑火鍋雞這個火鍋行業新品類走向鄭州的街頭。在去年7月18日試業的兩日後，即遇洪水停業，其後不斷在停業復業間「輪迴」。至12月生意見起色，無奈今年再因疫情而暫停堂食。

賈團結說，自開業以來，每個月都虧錢，就沒淨過錢，但像洪水、疫情這種外在因素自身是抗拒不了的，自己對經營模式、門店還是有信心的，繼續堅持下去。他在1月暫停堂食時，在一張海報上寫出自己半年多的波折，貼在了店門口，沒想到卻因此火了，很多網友更專門跑過來吃。

位於鄭州市金水區2019年冬天開業的鴨腸王去年底正式關門。在該區辦公的河南省餐飲業協會的靳先生分析，鴨腸王除沒有挺過疫情和水災的雙重打擊，也有自身的原因。

鴨腸王店面所在地附近多為中老年居民小區，鴨腸王是川味火鍋，「川味火鍋更多是年輕消費者，這首先選址就有問題。」靳先生說，2020年鴨腸王生意較為平穩，重大打擊發生在2021年，水災和疫情帶來的不僅是飯店停業，還有居民消費力的下降。「不論是疫情還是水災，只是加速一些店面倒閉的誘因，其內因還是選址、選品等核心問題。」在靳先生看來，面對疫情的不確定因素，更加能夠暴露一個企業是否真正健康，是否有足夠強的免疫力。

加盟店經營欠自主 80後兩年輸200萬

慘痛教訓

「現在你不知道到底該把錢放在何處？存在銀行貶值，放在股市跌停，搞投資掙得那點小錢也夠不上什麼大項目。」在安陽做廣告營銷的80後投資者王先生見現在廣告業不景氣，掙了點錢想做點事情。最終他看中了加盟某明星開的滷味火鍋店。「在流量為王的年代，明星本身是流量的代名詞，所以就覺得在安陽開這

樣一家明星店肯定會有市場的。」然而，除了開業促銷一段時間生意還行，之後每月都賠錢。王先生說，經營過程中還想請這位明星站台，但費用高到咋舌。結果是兩年下來，賠了兩百多萬後關門大吉。

「品牌方把加盟費都收了，供應商把食材費用都收走了，而我作為經營者，對產品品質、運營定價很多方面都沒有辦法改進，很多食客嘗鮮後就不會

再次選擇，只能賠錢。」王先生說。

資深媒體人張小文表示，不需要後廚、門檻低，所以太多想進入餐飲行業的人首選就是開火鍋店。但是當疫情來臨，沒有品牌、沒有優勢、沒有團隊、沒有產品力的，也就面臨着大批量的關店。

河南省餐飲與住宿行業協會會長張海林也坦言，沒有優質的餐品與體驗，任何「網紅店」都不會持久。