

# 浙江大学



论文名称：杭州地区大学生中高档火锅消费市场调研

课程名称：微观经济学

小组成员：陈嘉烨 刘畅 李雯雯 马馨怡 张姍妮 赵茜仪

# 杭州地区大学生中高档火锅消费市场调研

## 目录

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 一、 市场界定 .....                   | 3  |
| 1.1 定义及范围 .....                 | 3  |
| 1.2 市场细分 .....                  | 3  |
| 二、 市场分析 .....                   | 4  |
| 2.1 市场发展 .....                  | 4  |
| 2.2 市场 SCP 分析 .....             | 7  |
| 2.2.1 杭州火锅餐饮行业的市场结构 .....       | 8  |
| 2.2.2 杭州火锅餐饮行业的市场行为 .....       | 9  |
| 2.2.3 经营绩效——以海底捞火锅的市场绩效为例 ..... | 10 |
| 2.2.4 总结 .....                  | 11 |
| 2.3 驱动因素 .....                  | 11 |
| 2.3.1 消费意愿 .....                | 11 |
| 2.3.2 购物中心转型 .....              | 12 |
| 2.3.3 政策利好 .....                | 12 |
| 2.4 市场风险 .....                  | 13 |
| 2.4.1 火锅市场问题 .....              | 13 |
| 2.4.2 火锅市场下游行业风险 .....          | 13 |
| 2.4.3 火锅市场关联行业风险 .....          | 13 |
| 2.5 市场趋势 .....                  | 14 |
| 2.5.1 从量的增长向质的增长过渡 .....        | 14 |
| 2.5.2 互联网的渗透融合 .....            | 14 |
| 2.5.3 消费者口味转变 .....             | 15 |
| 三、 研究方法 .....                   | 16 |
| 四、 消费者分析 .....                  | 17 |
| 4.1 消费者类型 .....                 | 17 |
| 4.2 消费者需求曲线 .....               | 19 |
| 4.3 由需求价格弹性得出的价格策略 .....        | 19 |
| 4.4 影响消费者需求变化的因素 .....          | 20 |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 4.5 消费者偏好 .....           | 21 |
| 4.5.1 问卷结果 .....          | 21 |
| 4.5.2 结果分析 .....          | 22 |
| 4.6 品牌知名度 .....           | 23 |
| 4.6.1 问卷结果: .....         | 23 |
| 4.6.2 结果分析 .....          | 24 |
| 4.7 消费者品牌选择 .....         | 24 |
| 4.7.1 问卷结果 .....          | 24 |
| 4.7.2 结果分析 .....          | 25 |
| 4.8 消费者边际效用分析 .....       | 27 |
| 五、    生产者分析 .....         | 27 |
| 5.1 竞争对手及市场份额 .....       | 27 |
| 5.2 市场营销策略 .....          | 28 |
| 5.2.1 市场营销模型分析 .....      | 28 |
| 5.3 市场壁垒 .....            | 33 |
| 六、    市场分析 .....          | 34 |
| 6.1 市场供求分析 .....          | 34 |
| 6.1.1 原材料供应（供应链、物流） ..... | 34 |
| 6.1.2 场地供应 .....          | 35 |
| 6.1.3 经营成本 .....          | 36 |
| 6.2 市场分散特点 .....          | 36 |
| 6.2.1 厂商众多 .....          | 36 |
| 6.2.2 互不依存 .....          | 37 |
| 6.2.3 产品差别 .....          | 37 |
| 6.2.4 进出容易 .....          | 37 |
| 6.2.5 可以形成产品集团 .....      | 37 |
| 七、    建议 .....            | 38 |
| 八、    参考文献: .....         | 39 |
| 九、    采访稿汇总 .....         | 40 |
| 8.1 海底捞 .....             | 40 |
| 8.2 豆捞坊 .....             | 41 |
| 十、    消费者问卷设计 .....       | 42 |

## 一、 市场界定

### 1.1 定义及范围

我们小组研究的课题是《杭州地区大学生中高档火锅消费市场》，首先我们确定了我们的研究目标——火锅消费市场。火锅，它是中国独创的美食，历史悠久，是一种老少皆宜的食物。火锅一般而言，是以锅为器具，以热源烧锅，以水或汤烧开，来涮煮食物的烹调方式。其特色为边煮边吃，或是锅本身具有保温效果，吃的时候食物仍热气腾腾，汤物合一。如今，随着科技的进步，烹饪技艺的发展，火锅品种也异彩纷呈，各具特色，依燃料而分有木炭火锅、煤气火锅、电火锅、酒精火锅等；就质地而论有锡制火锅、铝制火锅、不锈钢火锅、搪瓷火锅等；按结构来说有连体式火锅、分体式火锅、鸳鸯式火锅等；按烹饪风格来说，有汤卤火锅、清炖火锅、水煮火锅等；按火锅结构区分有大锅，单人单锅，（小火锅）；按口味区分有几种汤底，鸳鸯火锅、半辣半鲜、全辣和全鲜、菌汤锅。这些充满特色的火锅都在我们的研究范围内。

### 1.2 市场细分

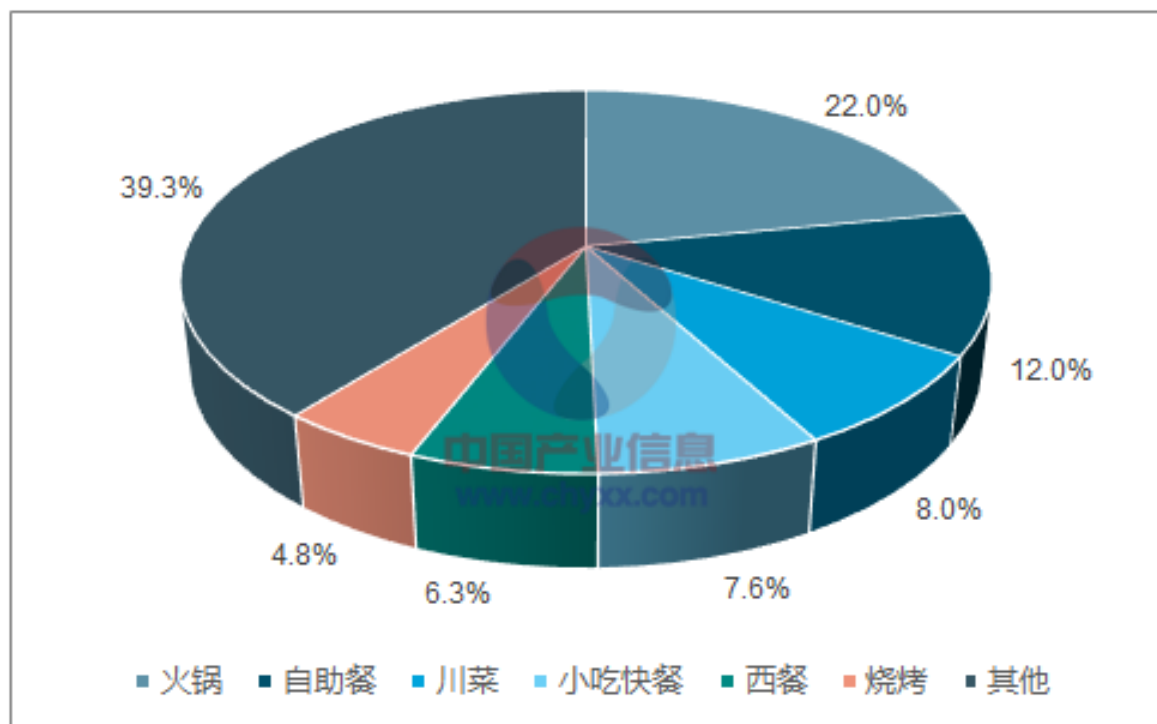
由于火锅具有可以自由选择食材的特点，而且现吃现烫，辣咸鲜，油而不腻，暴汗淋漓，酣畅之极，所以成为了大学生外出聚餐、破冰时的首选，所以我们把研究市场的消费者定位在大学生身上。其次，我们界定中档火锅是人均人民币 80-100 元每次的火锅店，根据大众点评上面的数据，有川三爷串串火锅、锅小二、味蜀吾老火锅、张三疯美蛙鱼头火锅、重庆德庄火锅店等等，高档火锅是人均人民币 100 元以上每次的火锅店，有川味观毛肚火锅、川炉火锅、潮牛海记、哥老官重庆美蛙鱼头、纯味斑鱼府、小龙坎、海底捞、凑凑火锅、德天肥牛海鲜火锅、牛焱火锅等等。最后，出于数据收集和精准市场分析的需求，我们把研究市场缩小为杭州地区，这样我们可以根据杭州的经济发展状况、饮食习惯、消费习惯、政策和饮食文化上去更好地分析。

## 二、 市场分析

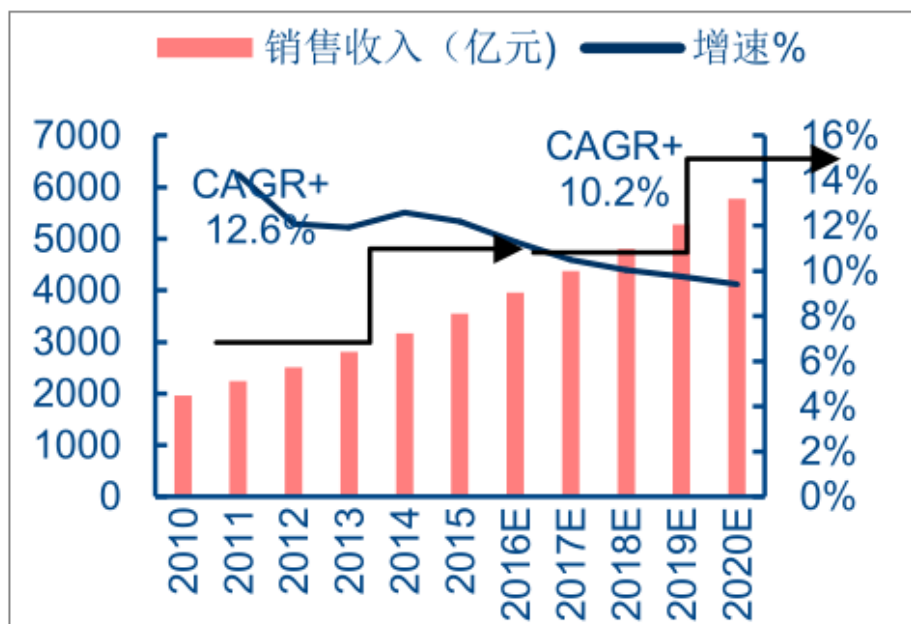
### 2.1 市场发展

火锅餐饮蓬勃发展，为餐饮第一大品类。从营业额来看，美团-大众点评研究院《2017 中国餐饮报告白皮书》数据显示，火锅占据 2016 年餐饮业总营业额的 22%，根据统计，2015 年我国火锅市场规模约 3553 亿元；预计至 2020 年市场规模可达 5774 亿元，CAGR 约 10.2%。

火锅占全国餐饮营业额

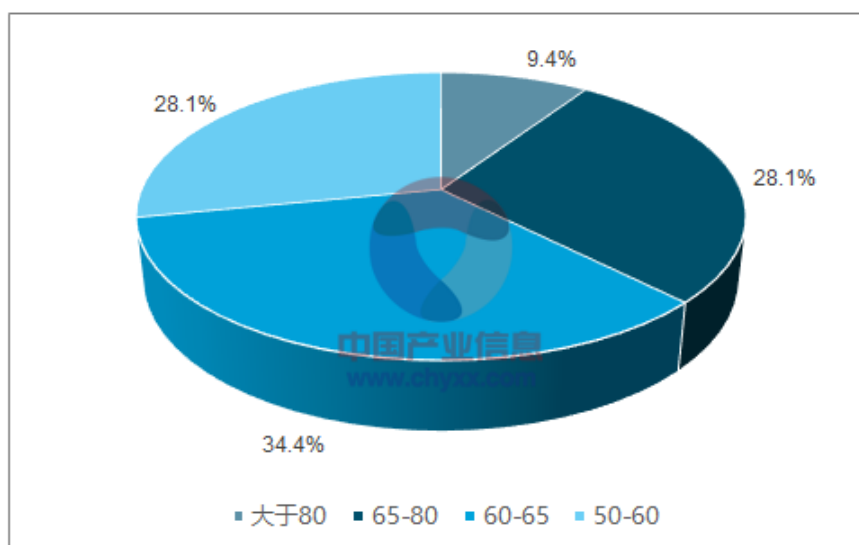


火锅市场规模及增速 2010-2020E

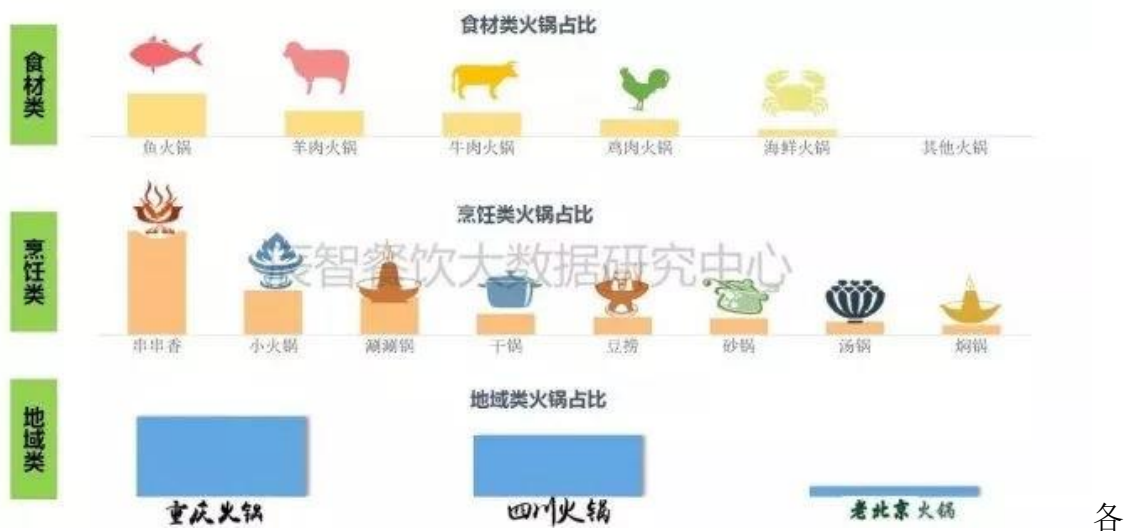


根据中国烹饪协会发布的《2017 年中国餐饮业年度报告》，餐饮业大众消费所占比例 *已经达到 80%*。中国火锅人均消费价格为 64.8 元，34.4%的火锅消费集中在 60-65 元这一大众市场，80 元以上的高端火锅则很少。不同城市火锅消费水平有所差异，一线城市人均消费在 74.1 元左右，而火锅“大本营”西南地区仅为 55 元，兰州以 126 元位居人均火锅消费水平榜首。而根据口碑网统计，成都火锅消费者中约 65%为 18-30 岁年轻人，平均每单消费最高的是 30-35 岁 80 后消费者，溢价区间达 50-100 元，仅次于中餐。

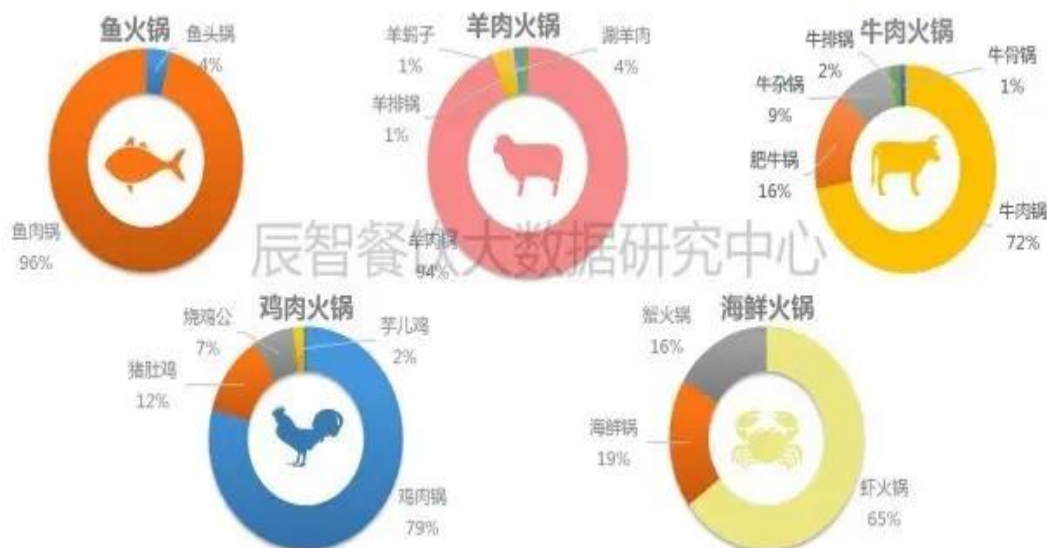
火锅人均消费价格分布情况



辰智科技与口碑联合发布了《2017 年度餐饮大数据白皮书》有对全国火锅地区与细分的研究，四川和广东的火锅网点数分布较多，食材类火锅在所有火锅类别中占比最多，为 54.6%，在这一类别中，鱼火锅占比最多；烹饪类火锅中串串香占比最多；地域类火锅中重庆火锅占比最多。



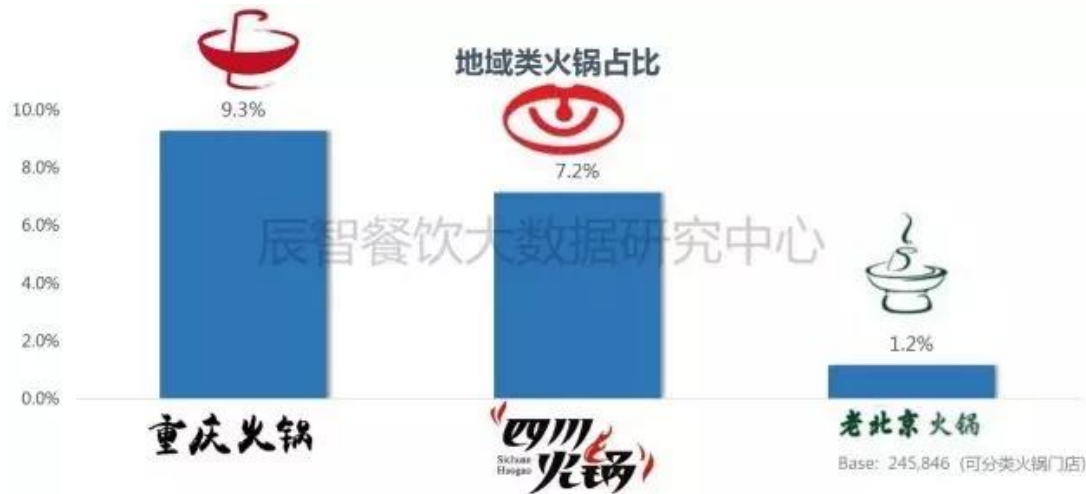
食材类火锅的细分构成中，禽畜类食材由于其形体的原因，对于其各部位食材的火锅化食用较为多样，而鱼与海鲜类食材的火锅食用则倾向于烹饪方式。



全国火锅店中，以不同的烹饪方法作为火锅卖点的店占 30.9%，串串香占烹饪类火锅的 12.6%，其次是小火锅，占比 5.5%，涮涮锅占比 4.6%，干锅、豆捞与砂锅占分别为 2.6%、2.2% 和 2.1%，其他类型火锅占比相对较低



全国火锅店中，四川省的地域类特色火锅占比 2.5%，同比排名第一，重庆市占比 2.1%，排名第二，江苏省的地域类特色火锅占比 1.6%，排名第三，山东地域类火锅占比 1% 排第四，其他省市的占比则低于 2%。



## 2.2 市场 SCP 分析

SCP 模式即市场结构 (Structure)——市场行为 (Conduct)——市场绩效 (Performance) 相结合的一种研究模式。它是 20 世纪 30 年代美国哈佛大学学者贝恩等在继承前人研究成果的基础上，以实证研究为主要手段把产业分解为特定的结构、行为、绩效三方面，构造出的一种既能深入具体环节又有系统逻辑体系的三段论式的产业组织分析范式。尽管产业组织理论的发展对此已有突破，但它仍然是产业组织理论体系的主体，在产业组织研究中发挥不可替代的作用。



### 2.2.1 杭州火锅餐饮行业的市场结构

市场结构，是指对产业内企业间的竞争程度及价格形成等产生重要影响的市场组织特征，具体而言是指特定行业中企业的数量、规模、份额及相互关系，以及由此决定的竞争形式。

（1）杭州火锅餐饮行业规模中等，市场集中度依然较低。

近几年，杭州经济稳定快速增长，居民收入水平明显提高，餐饮市场表现出旺盛的发展势头，餐饮消费成为拉动全年消费需求稳定增长的重要力量，尤其是火锅作为一种受到广大群众喜爱的餐饮文化，发展可谓是蒸蒸日上。但是从杭州整体餐饮行业来看，火锅餐饮行业规模不算特别庞大，市场集中度依然较低。在通胀压力下，火锅餐饮行业的经营成本上升明显，行业利润不断下降，火锅餐饮百强营业额增速明显放缓。一方面表明火锅餐饮业的多样性与分散性，行业基本处于多元竞争的状态；另一方面表明火锅餐饮企业的整体规模除海底捞等个别企业外仍相对偏小，今后通过连锁经营、合并重组等方式扩大企业规模的空间较大。

（2）火锅餐饮行业业态发展稳定

餐饮产品日益差异化、特色化，经营业态日益专业化。餐饮产品具有典型的水平差异化特性。餐饮百强企业中，火锅业态发展迅速，成长喜人，在百强企业中占得三分天下。

（3）火锅行业进入退出壁垒较低，竞争较为激烈

杭州火锅餐饮行业进入门槛较低，市场壁垒主要体现在核心原料、独到调味品、特色锅底和品牌等方面，而这些都较易突破。火锅餐饮业的这种技术门槛不高的特点，易被中小投资者看中，这就造成了火锅餐饮业非连锁品牌店规模小，难以形成规模优势和品牌优势。当然连锁餐饮中的加盟费和配送系统的费用可能较高，但这无法改变杭州火锅餐饮市场为高度分散的“原子型”结构。在这种市场结构中，卖方集中度很低，企业规模很小，数量很多，而且规模分布比较均匀。对大多数中小餐饮企业来说，退出的主要壁垒是经济壁垒，包括库存原材料转让、合同违约、人员遣散、租金等。

## 2.2.2 杭州火锅餐饮行业的市场行为

### （1）价格行为

杭州餐饮行业虽然属于竞争程度比较高的市场结构类型，但由于餐饮企业数量多，大多数企业规模较小，功能结构单一雷同，同质化竞争激烈，加上进入壁垒低，在同一商圈内往往会形成接待能力过剩，规模企业由于退出壁垒高，这种过剩更是如此，所以价格战、促销战时有发生。

同时，由于餐饮企业多是以租赁商业地产为主，双方冲突不断，餐饮企业更是结成同盟，增加与地产商谈判的筹码。尽管双方都在卖力地进行品牌推销，但价格却是最终的焦点。

### （2）广告行为

中国财务部的《指导意见》提出，力争用 5 年左右的时间，让大众化餐饮占全国餐饮市场的比重提高到 85% 以上，鼓励高端餐饮企业发展大众化餐饮网点，推动餐饮业转型发展。火锅餐饮企业开始创新服务模式，开展线上线下融合，实现实体店与互联网、移动通信以及微博、微信等社交媒体的合作，发展线上预订、营销、团购、外卖、餐厅索引和评价服务，开发移动支付功能，线下与快递公司合作，及时提供送餐上门服务，完善售后服务的在线服务模式，实现企业经营的网络化。比如开展一些和公众号的合作，比如“落胃杭州”上常常发布一些美食讯息，低价特惠的活动。

### （3）创新

#### （3.1）观念创新

观念，尤其是餐饮经理人的观念，将决定整个餐饮企业的经营理念，甚至企业经营的成败。当今消费者已经由过去的“吃饱求生存”到“吃好求口味”发展到现在的“吃好求健康”，人们的消费也由“感情消费”变成了“理性消费”。餐饮经理人只有转变以往的观念，迎合人们的消费心理，这样才能突破传统的思维方式，才能打破常规，才能创新，最终实现“以顾客为中心”的根本转变。

#### （3.2）产品创新

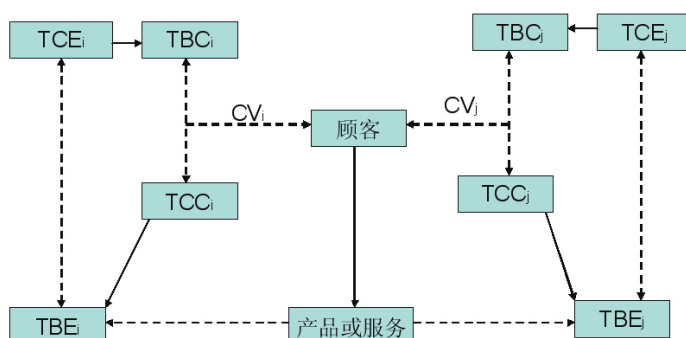
产品创新信守“以顾客为中心”的经营理念，即创新围着顾客转，对厨师而言，一方面听取顾客的意见，服务人员的意见，看顾客需要什么，喜欢什么就做什么。同时更经常推出一些创新吃法，供顾客挑选，供市场鉴别，推出后及时搜集顾客反映，

喜欢什么，不喜欢什么，喜欢的菜还需哪些改进。创新还有一个重要的方面，就是借鉴别人的经营，把别的火锅店比较好的创意、方式拿过来，为自己所用。

总之，火锅产品创新主要包括原料创新和形态创新。随着改革开放的步伐，烹饪原料不断从国际引进，有些菜品原料的搭配，也不断打破旧的传统观念，以突出原料创新。而菜肴的形态大部他是由刀工、刀法的种类去实现的，但更主要的是靠配菜去完善，靠塑造去美化，使菜肴形态逼真，美观大主，使就餐者赏心悦目，食欲大增。

### 2.2.3 经营绩效——以海底捞火锅的市场绩效为例

海底捞火锅在市场集中度并不高，市场壁垒较低的餐饮业拥有一席之地是多方面原因共同的影响造成的。以下将通过从顾客价值创造的角度浅谈海底捞在火锅餐饮业这个同质化程度如此高的行业里特别出众的原因。



图中， $TCE_i$  代表企业 I 的投入， $TCE_j$  代表企业 J 的投入； $TBE_i$  代表企业 I 所获得的回报， $TBE_j$  代表企业 J 所获得的回报。企业 I 和企业 J 各自投入所能为顾客提供的利益分别为  $TBC_i$  和  $TBC_j$ ，而  $TCC_i$  和  $TCC_j$  则表示顾客为获得利益自身需要付出的成本。面对不同的企业所能提供的利益，理性的顾客会在从不同企业所能获得的利益，及为获得利益自身需要付出的成本之间进行衡量，即比较顾客剩余价值  $CV_i$  和  $CV_j$ ，进而在企业 I 和企业 J 之间做出选择。一旦顾客做出选择，则顾客为获得企业利益而付出的成本就构成企业所获得利益的主要来源。企业所获得的利益，特别是净利益（ $TBE - TCE$ ），又将会形成其进一步投入的重要基础。

海底捞为顾客着想，为实现与其他同行业企业的差异化，不可避免的提高了

企业的投入（即 TCE），虽然成本增加，但与此同时顾客的满意度提高，消费频率也随之增高（即 TBC），在顾客花费成本（即 TCC）基本不变的情况下，相比其他企业创造了更多的顾客剩余价值（即 CV），其得到的回报（即 TBE）和净利润（ $TBE - TCE$ ）当然也在不断增高。海底捞通过既满足了顾客的差异化需求，也使消费者有受到尊重之感的良好体验，创造了同行业其他企业无法给予程度上的顾客剩余价值，进而会使这部分顾客成为海底捞的忠诚顾客。在这层面上，海底捞具有高于其他企业的顾客价值优势。

#### **2.2.4 总结**

一家成功的火锅店，不仅是因为它在顾客差异化服务体验和自身商业价值转换之间找到了一个平衡点，而且成功的实现了顾客价值优势和顾客价值提供优势效率。

当前，市场经济不断发展，经济制度不断完善，火锅餐饮业作为市场化程度最高的产业之一，已经具备了进一步发展的基础，但由于历史的局限以及传统的约束，要有所突破，必须从战略高度认识到发展火锅餐饮业的重要意义，并以此为起点，积极探索发展途径，制定合理的发展策略。

### **2.3 驱动因素**

#### **2.3.1 消费意愿**

餐饮行业在经历了“十二五”期间的洗牌和整合后，高端需求受到抑制，但是随着消费升级驱动的大众餐饮的快速上升，餐饮行业出现了明显的回暖。2015 和 2016 年两年间，餐饮收入增速持续高于社会消费品零售总额整体增速，并因此成为消费增长的重要驱动因素。



来源：国家统计局，德勤研究

### 2.3.2 购物中心转型

近年来，消费升级的速度加快，消费渠道及消费内容渐趋多元化，消费者越来越愿意把钱花在能够进行情感互动、获得体验良好的商品上。购物中心步入了“体验为王”的新时代，餐饮在购物中心的生活体验中成为了必不可少的一环。美团点评数据显示，过去商业综合体中购物、餐饮、娱乐比例通常为 7：2：1，目前已经变为 5：3：2，有的综合体中餐饮占比已达到 40%-50%。

### 2.3.3 政策利好

为了支持餐饮行业的发展，政府部门多次出台利好政策，2016 年 3 月商务部发布了《关于推动餐饮业转型发展的指导意见》，之后中国人民银行引发了《关于完善银行卡刷卡手续费定价机制的通知》。而自 2016 年 5 月 1 日起，旨在降低企业税负的“营改增”试点全面推开，餐饮业改为缴纳增值税。系列政策下，餐饮行业有望保持平稳的增长。

## 2.4 市场风险

### 2.4.1 火锅市场问题

加盟店总部对加盟店控制，管理，监管力度不到位，在自身火锅研发，物料配送，技术力量尚未达标的情况下盲目扩张现象严重使得质量难以把控，品牌形象受到影响。管理，资金，技术上的问题越发暴露。

而火锅菜品加工工艺简单，容易被复制，新出现的畅销菜品会被其他竞争对手争先模仿复刻，导致同质化严重，挫伤火锅企业在菜品研发上的积极性。这无疑影响火锅在与中餐和快餐竞争中的优势。

### 2.4.2 火锅市场下游行业风险

火锅行业下游需求风险主要表现在菜单的单一化，同质化，口味差异化以及食品质量给消费者带来的不信任感而产生的需求风险。火锅行业的淡季也存在较大的需求风险。

### 2.4.3 火锅市场关联行业风险

火锅最主要的原材料为底料与食材。底料存在的风险有添加剂超标的问题，比如之前爆料出的重庆火锅底料加石蜡，后又爆出重复使用红油锅底的新闻。对于食材，特别是冬季食蔬和鱼的产量下降，有食材大幅涨价的风险。可能会导致火锅行业的成本上升。

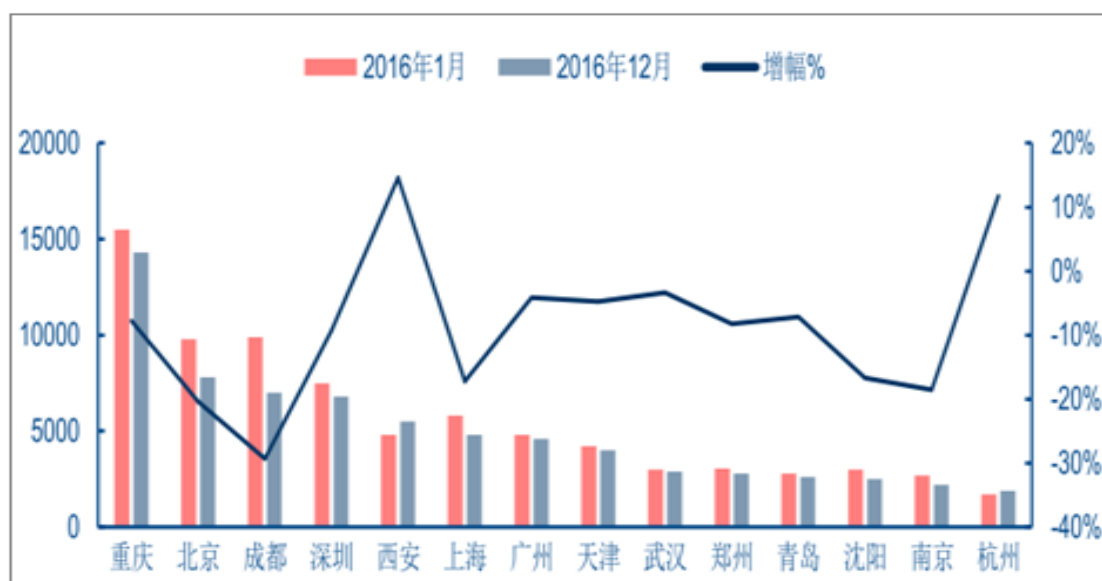
餐饮企业对成本端的把控显得尤为重要。造成火锅行业竞争激烈、关店率居高不下的核心原因主要包含租金成本、人工成本上升以及原材料价格波动，同时因菜单和服务同质化程度高，门店之间相互竞价，食品安全问题也屡见不鲜。租金水平来看，一线城市总体基本持平，二线城市略有下降。2017H1 上海全市购物中心首层平均租金约 994 元/m<sup>2</sup>/月，半年度环比增长 1.15%，同增 0.9%。餐饮业态租期较零售业态更长（5-7 年），承租能力低，一般放置在最高楼层，保底租金增幅每年增 2%-3%。

## 2.5 市场趋势

### 2.5.1 从量的增长向质的增长过渡

火锅市场正由增量向存量竞争过渡。2016 年全国火锅门店存量变化显示，绝大多数一、二线城市的存量门店相较年初有所下降。从餐厅的业态占比来看，2016 年火锅餐厅数量在各类餐厅中占比（5.2%），2017 年火锅门店占比下降了 0.8%，门店数量减少了 63357 家，同比数量减少 17.6%。主要由于火锅门店易于扩张但质量层次不齐，淘汰率较高，优势逐渐向具备品牌效应的火锅门店集中。根据中国烹饪协会评选的“中国十大品牌”数据，近年来仅海底捞、东来顺、呷哺呷哺和重庆德庄长期保持前十地位。

2016 全国火锅门店存量变化

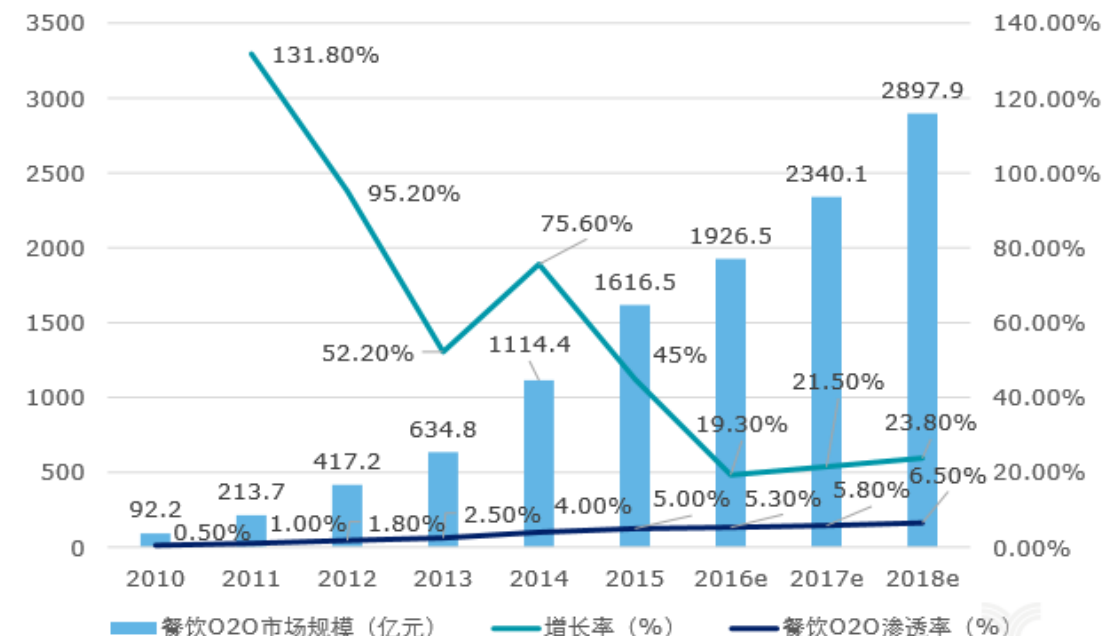


### 2.5.2 互联网的渗透融合

互联网的快速渗透和融合为餐饮企业提供了全新的销售渠道，也使得企业能够与消费者建立更加紧密的联系。餐饮 O2O 在经历了过去几年的快速发展后，在整体餐饮市场中的渗透率已经达到了 5%，对餐饮行业的增长贡献变得不容忽视。同时，基于数

字企业运营的数字化转型也大大提高了企业的经营效率。在线支付也已经成为餐饮支付的主要手段。

图 4 餐饮 O2O 市场的发展趋势



来源：艾瑞咨询，德勤研究

### 2.5.3 消费者口味转变

消费者对新的口味和体验的追求是随时改变的。

根据美团点评以及中国烹饪协会的调查的统计数据，咸鲜口味超越了麻辣口味，排在菜品味道受欢迎程度的首位，达到了 23.3%，而麻辣首次被挤下最喜爱口味的榜首，17.2%，甜酸占 15.7%。酸辣占 10.4%、蒜香占 8.1%。这对主打川式火锅的海底捞来说是个不太好的信号





### 三、 研究方法

在杭州地区大学生中高档火锅消费这个市场中，我们主要的研究对象是消费者——杭州地区大学生，以及生产者——火锅店。

本次问卷调查以杭州市大学生为调查对象，首先我们确定纯净样本量(指去掉不合格或未回答的调查对象以后的剩余量)。由于本次调查的结果会涉及到各种比例数据以及比例数据之间的比较。所以在确定调查样本量时，以估计总体比例时的样本量为基础。一般用下面公式来计算：

$$N = \frac{\mu_{\alpha}^2 p(1-p)}{d^2}$$

其中 N 为纯净样本量， $\alpha$  为置信度  $1-\alpha$  下所对应的临界值，p 为样本比例，d 为误差率。本调查采用 95% 的置信度，即  $\mu_{\alpha}=1.96$ ；一般误差率(最大允许绝对误差)取值为  $d=5\%$ ；采用保守策略取  $p=0.5$ 。即可得需要抽取样本量为：

$$N = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2} \approx 384$$

因大规模总体对样本量的影响很小，其效应可以忽略；针对最终的问卷取有效回答率为 90%；根据抽样方法的选择取设计效应  $deff=1.5$ 。由此计算得出总样本数

为：

$$N = \frac{384}{0.90} \times 1.5 = 639$$

因此，最终设计总样本量为 640，我们于 2018 年 5 月 18 日—30 日在线上按照抽样方案发放并回收问卷 680 份，其中有效问卷 628 份，有效率 92.35%。

对于火锅店的调查，我们采用了实地采访的形式。根据调查问卷的结果，我们选择了几家有代表性的、深受大学生喜爱的高档火锅店——海底捞、豆捞坊和牛焱——进行了实地调查。我们对比分析了这几家火锅店的菜品、锅底、蘸酱、服务品质和排队情况，还采访了火锅店的店员，询问了有关生产经营的状况。

## 四、 消费者分析

### 4.1 消费者类型

杭州市大学生消费火锅类型比例见下图 1

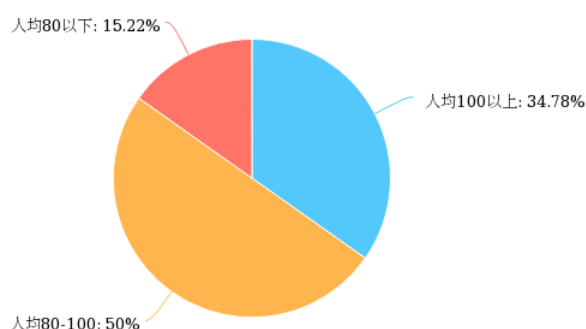


图 1

由上图知，杭州地区大学生中吃中档火锅人数最多，占比 50%；吃高档火锅人数占 34.78%，吃低档火锅人数最少，占 15.22%，这可能与杭州地区大学生收入水平相关，媒体调查显示 2017 年浙江省大学生平均生活费排名全国第三，较高的生活费使得杭州地区的大学生有能力消费中高档火锅，而经过我们的调查，进一步验证了大学生收入与火锅消费类型的关联：吃低档火锅的大学生中收入在 2000 元以下的占 85.71%

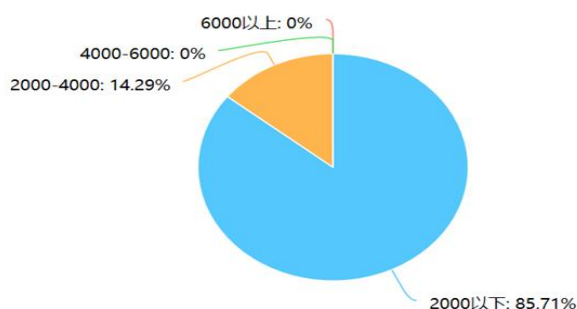
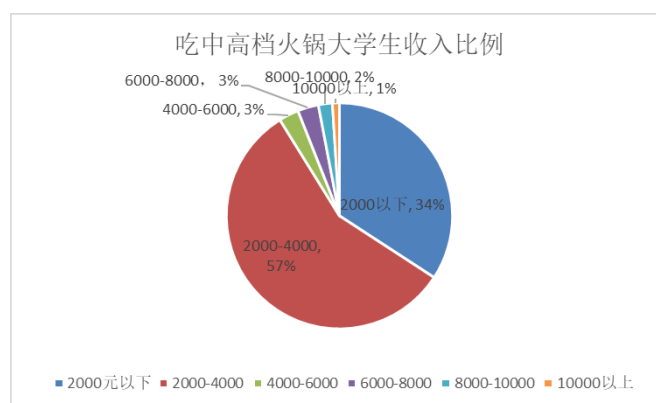


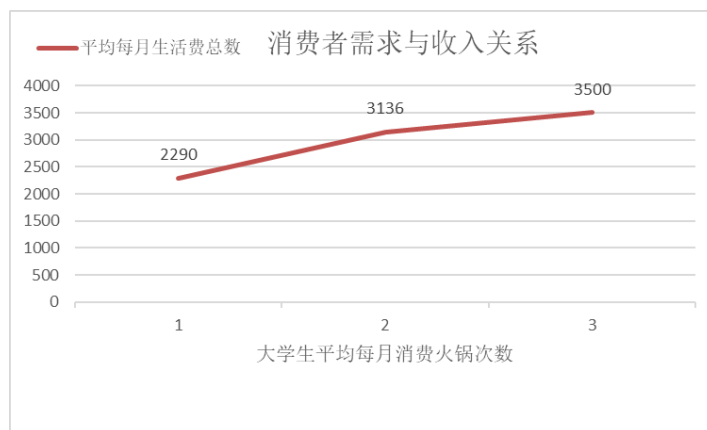
图2

而吃中高档火锅（火锅人均消费 80 元以上）大学生中 57%的收入都在 2000-4000 元（图 3）



图三

根据消费者每月平均消费的火锅次数和对应的收入，我们做出了消费者需求-收入曲线（图 4）：



图四

我们发现，消费者对火锅的需求随着收入的上升而增加，平均每月消费 1 次中高档火锅的大学生，平均的每月收入为 2290 元；平均每月消费 2 次中高档火锅的大学生，平均的每月收入为 3136 元，平均每月消费 3 次中高档火锅的大学生，平均的每月收入为 108 元；根据需求收入弹性公式，可以计算出中高档火锅的需求收入弹性：

$$Q=1, M=2290 \text{ 时}, E_m = (dQ/dM) * (M/Q) = 2.7$$

由于  $E_m > 1$ ，说明收入变动所引起的对该商品需求量变化幅度大于收入的变化幅度，这可能是由于我们的研究对象是中高档火锅，而中高档火锅的价格不菲，因此收入的增加大幅影响了中高档火锅的需求量。

## 4.2 消费者需求曲线

根据消费者填写的人均消费火锅金额和平均每月消费火锅次数，我们做出了中高档火锅的消费者需求曲线（图 5）

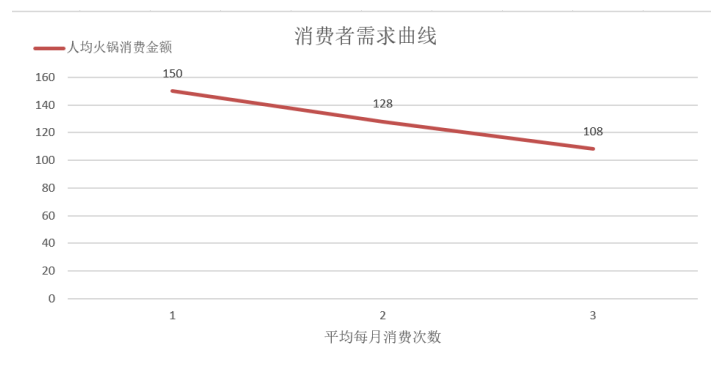


图 5

随着人均火锅消费价格的下降，大学生平均每月消费中高档火锅次数增加，即大学生对于中高档火锅需求量增加，平均每月消费 1 次中高档火锅的大学生，平均的人均火锅消费金额为 150 元；平均每月消费 2 次中高档火锅的大学生，平均的人均火锅消费金额为 128 元，平均每月消费 3 次中高档火锅的大学生，平均的人均火锅消费金额为 108 元；同时我们可以根据消费者需求价格弹性的计算公式算出三个点的需求价格弹性分别为：

当  $Q=1$ ， $P=150$  时， $|E_d| = |dQ/dP * (P/Q)| = 6.8$

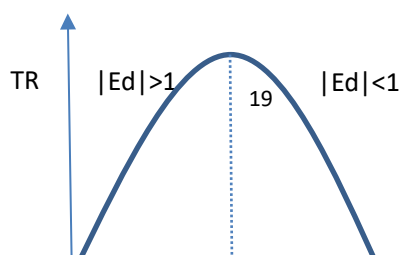
当  $Q=2$ ， $P=128$  时， $|E_d| = |dQ/dP * (P/Q)| = 5.8$

当  $Q=3$ ， $P=108$  时， $|E_d| = |dQ/dP * (P/Q)| = 5.4$

由于  $|E_d| > 1$ ，我们可以得出中高档火锅需求富有弹性的结论，这可能是由于中高档火锅的可替代程度较高，其它美食如烧烤、日料等竞争力强劲，且中高档火锅对于消费者的重要程度较低，价格对于学生来说较高，消费支出占学生总生活费比例较高，消费者调整对于中高档火锅需求量的时间较短造成的。

## 4.3 由需求价格弹性得出的价格策略

由于中高档火锅的  $|E_d| > 1$ ，根据收益与需求价格弹性间的联系（图 6），可以得知降低价格带来的销售量的增加幅度超过其价格下降的幅度，因此降价会使得总收益增加。



#### 总收益曲线(图 6)

而在现实中，大部分中高档火锅店每逢淡季，重大节日，都会采用降价促销的方式，常见的价格促销方式有菜品打折、长期送酒及饮料、送礼品、返券、送菜和排队者打折等方式，这也印证了中高档火锅“薄利多销”的价格策略正确性。

### 4.4 影响消费者需求变化的因素

除了中高档火锅的价格，还有其它因素的变化会影响消费者愿意且能够购买的中高档火锅数量，这些因素包括：

**替代品价格：**在火锅的淡季夏天，正值烧烤生意的旺季，受此影响，烧烤食材销量大增，价格也开始水涨船高，烧烤作为火锅的替代品，其价格上升会使消费者对于烧烤的需求减少，对于火锅的需求增加。

**互补品价格：**消费者吃火锅时大部分会搭配饮料酒水，因此饮料酒水可视为火锅的互补品，从 2018 年开始，饮料酒水企业纷纷开始涨价，包括华润雪花、青岛啤酒在内的多家啤酒企业提价，紧接着康师傅、统一、娃哈哈等著名饮料品牌也开始涨价。互补品价格的上升可能会使消费者对于火锅需求的减少。

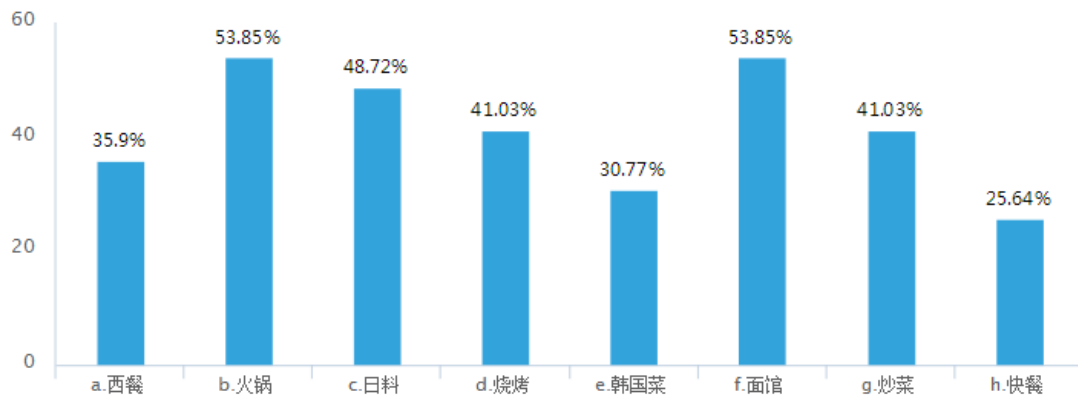
**消费者偏好变化：**近年来我国消费者的生活水平和健康意识在不断提升，而由于火锅底料并没有统一的国家标准，所以各企业均采用企业内部的生产标准，甚至每 100 克汤料内钠含量为 8199 毫克，营养素参考值达到 410%。近年来营养专家表示，火锅重油高钠多添加剂，不可常吃。再加上频发的火锅“地沟油”和脏乱差的卫生环境曝光，使得消费者对于火锅的安全和健康问题产生担忧，这些负面消息会通过改变消费者偏好而减少消费者对于火锅的需求。

**消费者预期：**近年来由于国家 GDP 的稳步增长和中国人均可支配收入的不断增长，大部分消费者对于未来的收入持乐观状态，这会相应增加消费者未来收入预期，进而增加消费者现时消费，而由于消费者平均每月消费火锅次数与平均每月收入成正比，因此积极的消费者收入预期会增加消费者对于中高档火锅的需求。

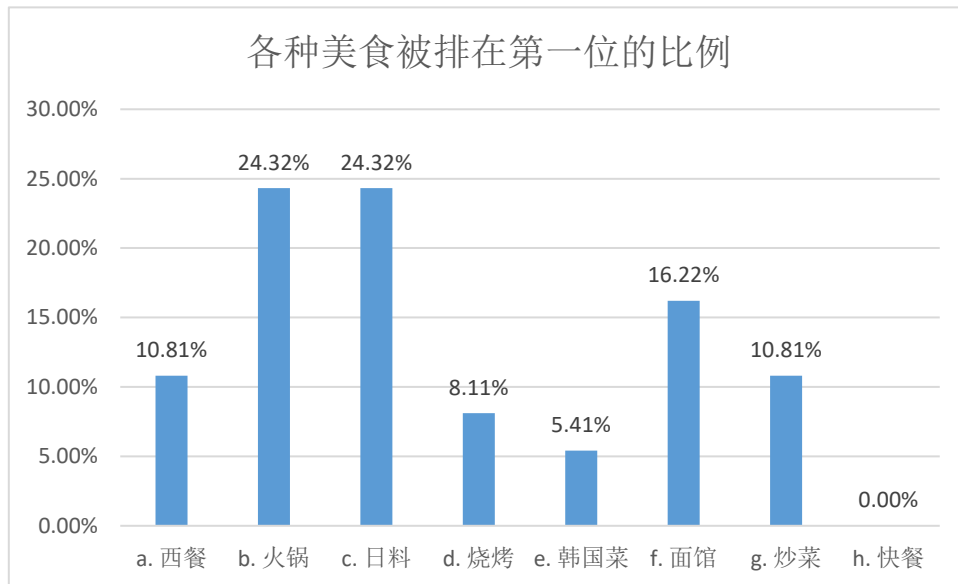
## 4.5 消费者偏好

在生活中，消费者不一定要选择火锅来填充自己的肚子；事实上消费者的选择还有很多，例如西餐、日料、烧烤、韩国菜、面馆、炒菜、快餐。在包括火锅在内的一共八种餐饮行业中，由于收入，喜好等的不同，消费者对于它们的偏好是有所差异的，并且这八种餐饮行业互为替代品，为了比较不同餐饮业的消费者偏好大小，我们设计了关于美食喜好程度排序的问卷。

### 4.5.1 问卷结果（因为是多选题，所以总和超过百分之百）



除了数量的百分比，我们还设置了美食排序题：由于大家的答案相似度很低，较难概括，因此我们在这里仅展示被大家排在第一位的美食数量：



综合这两方面，我们得出各种美食综合受欢迎程度：

我们用分数的大小来表示其受欢迎程度（分数越高则越受欢迎）

第一项得分 X 等于第一张图中的百分比

第二项得分 Y 等于第一张图中的百分比

X 可视为美食的基本分，Y 可视为美食在这个基本分上得到的附加分，于是利用如下公式计算总分：总分=X\*（1+Y）

|  | 第一项得分（X） | 第二项得分（Y） | 总分 |
|--|----------|----------|----|
|--|----------|----------|----|

|     |       |        |       |
|-----|-------|--------|-------|
| 西餐  | 0.359 | 0.108  | 0.398 |
| 火锅  | 0.539 | 0.243  | 0.670 |
| 日料  | 0.487 | 0.243  | 0.605 |
| 烧烤  | 0.410 | 0.0811 | 0.443 |
| 韩国菜 | 0.308 | 0.0541 | 0.325 |
| 面馆  | 0.539 | 0.162  | 0.626 |
| 炒菜  | 0.410 | 0.108  | 0.454 |
| 快餐  | 0.256 | 0.000  | 0.256 |

消费者偏好：火锅>面馆>日料>炒菜>烧烤>西餐>韩国菜>快餐

#### 4.5.2 结果分析

从最终的结果可以看出，至少在我们小组所考虑的八个美食中，火锅占到了第一位，那么我们不禁发问为什么火锅如此流行，它究竟有哪些优势如此吸引大众。我们总结了如下几个原因：

##### （1）火锅的价格合理，容易被大众接受

虽然我们调查研究的是杭州中高档的火锅市场，但是平均价格也控制在一百左右，并没有超出人们所能接受的范围，相比于价格更高的西餐、日料、烧烤等美食，火锅在价格方面的优势便逐渐显露出来。

##### （2）火锅的食材丰富，符合当下潮流

火锅的丰富和食材选择的自由性，不管是想吃牛羊鸡肉，还是毛肚鸭血鹅肠，亦或是蔬菜菌菇，只要你想吃，就能在一顿火锅里统统吃到。年轻的一代人多半注重生活质量，不愿意委屈自己，而火锅就能在食材上最大程度的满足这一要求，在口味上也十分满足时代重口味的特征。

##### （3）火锅的包容性足够强，个体与共情的双重功效

在生活中我们很少会一个人吃火锅。不过约见他人倒不失为个选择，无论是老友，还是摸不准对方爱好脾性的初识朋友，火锅无疑都是最佳选择。口味和食材在火锅里，大家谁都不用迁就谁，两个人都爱吃辣就点红汤，有人不爱吃辣，或者吃不得辣，就选择鸳鸯汤，讲究养生的同伴可以挑特制的原生态菌汤，不介意油大的可以尝试九宫格。除此之外，部队火锅、铜锅、鱼火锅，都是近年来的饭桌新宠。

总之，火锅的包容性足够强。天然的剔除了饭桌上繁文缛节的那些点菜套路，很适合挑食，又碍于面子不好意思当着众人面说“这个我不吃，那个我不吃”的轻度社交恐惧症人种。

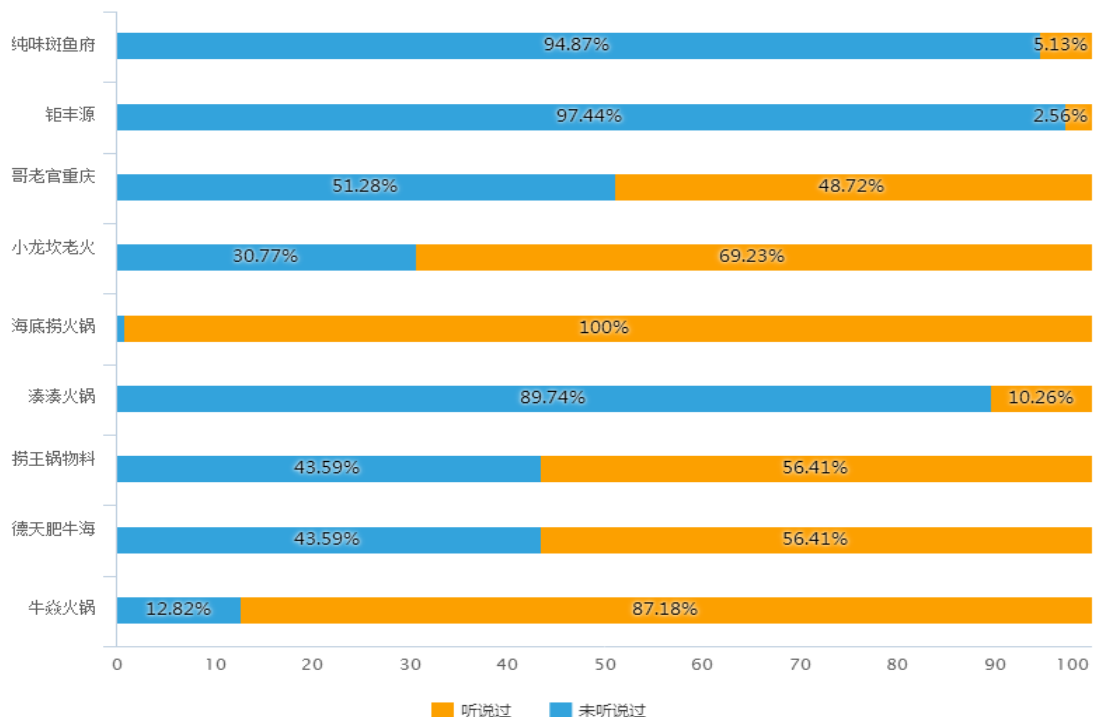
#### （4）火锅的氛围容易让人放下戒备感

以最微弱的声音进入对方的生活，需要的不是技巧，而是足够感同身受。火锅本质上，是一种粗鲁的“屌丝行为”，但这种粗鲁没有什么不好。火锅就是一个极乐世界。它让人会轻微失神，但不至于偏颇。毕竟你的对面还坐着一位好朋友，你们熟与不熟，是不是第一次见面，都不是关键，重要的是在此刻这个半封闭空间里，可以完完全全将自己交付给对方。同样是令人放下戒备感，夜晚让你回归自我，却找不到一处安放灵魂之处，不羁于胆怯在火锅灶台上都能被接纳。这是火锅比夜晚更加迷人的地方。

## 4.6 品牌知名度

在问卷中，我们调查了人们对于不同火锅品牌的知名度，这其中包括了纯味斑鱼府、钜丰源、哥老官重庆美蛙鱼头、小龙坎老火锅、海底捞火锅、湊湊火锅、捞王锅物料理、德天肥牛海鲜火锅、牛焱火锅这九种品牌（这些是从大众点评网上选取的最热门的九个品牌）。

### 4.6.1 问卷结果：





知名度排名：海底捞>牛焱>小龙坎>捞王、德天肥牛>哥老官>湊湊>纯味斑鱼府>钜丰源

#### 4.6.2 结果分析

刚刚我们分析了火锅为什么在消费者中如此受欢迎，那么更进一步的，各种品牌的火锅受欢迎的程度的差异又从何而来呢？

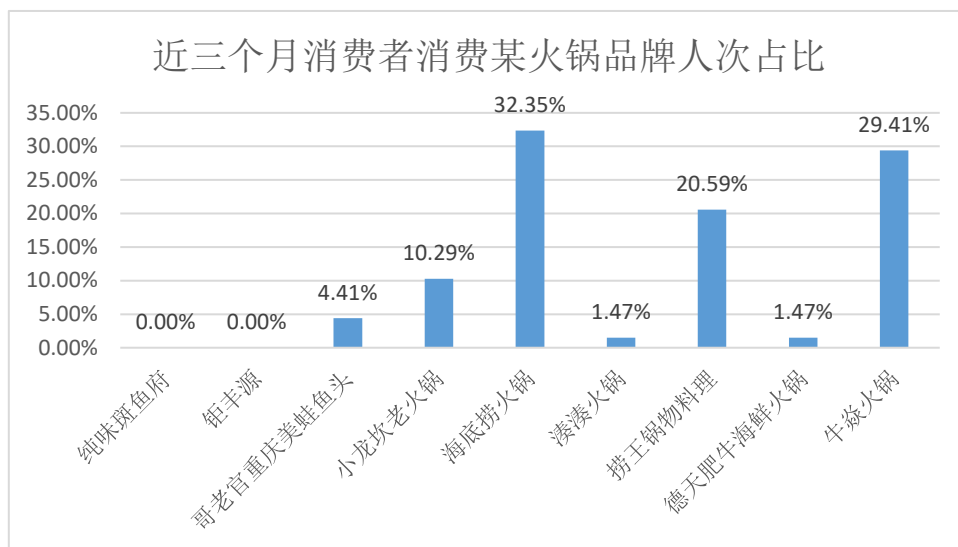
事实上，消费者了解某个品牌的途径有许多，例如通过新闻，手机推送，或是朋友推荐。因此最受欢迎的一些火锅会被更多的消费者知晓，当然相反的，如果某些品牌特别差，也会被大众知晓。那么考虑到我们这里所研究的火锅品牌来源于某排行榜前几名，因此都是在消费者中相对流行的，所以我们可以排除后一种情况，可以大致认为品牌在消费者中的知名度与消费者的品牌选择正相关。所以此处详细的原因分析与下面我们将要分析的消费者品牌选择相同。

当然，也不一定完全是这样，由于某些品牌的价格或者是地理位置的影响，或许消费者仅仅很熟悉某种品牌的火锅但是没有机会消费；也有可能某些品牌只是广告做的很好，导致了品牌知名度很高，但实际口碑并不佳。但是无论怎么说，作为某个火锅品牌，品牌知名度只是手段，最终的目的应该还是让更多的消费者选择。

### 4.7 消费者品牌选择

刚刚我们已经大致得出了各个火锅品牌在消费者中知名度的排名，但是这也并不完全等同于消费者是否真的会选择该品牌火锅。当然其中的原因有很多，例如地理位置，生活收入，个人喜好等等。

#### 4.7.1 问卷结果



火锅品牌选择排名：海底捞>牛焱>捞王>小龙坎>哥老官>湊湊、德天肥牛>纯味斑鱼府、钜丰源

## 4.7.2 结果分析

从下图中我们抽离出了几个关键因素进行叙述



### (1) 火锅店最核心的竞争力：火锅味道

一个火锅店最重要的肯定是火锅的味道，只有味道让顾客满意，火锅店才能生机盎然；火锅店假如都没有自己特色味道，顾客吃了只是填饱了肚子，那这火锅店也开不长了。这也是为什么火锅店管理者都愿意花钱请火锅大厨的原因。火锅的味道除了菜品本身的因素外，主要由底料、汤料和蘸碟决定，当然，通常总部都会为加盟商配好火锅底料，加盟商一般不能自己单独配料的。加盟商还是可以在火锅配菜、蘸料、

服务上做足文章，让顾客品尝到本店不同的风味和特色。

### （2）火锅原材料的采购

原材料采购就是火锅乃至整个餐饮业管理中的重要一环，直接影响到经营成本。通常，建议在开业初期，火锅店经营者自己负责采购，以便了解菜品和原料价格、市场情况、质量优劣等，只有这样才能对采购成本进行有效控制。例如：鱿鱼，不同的厂家质量会不同，数量也不一样，直接影响到顾客口感。只有对鱿鱼市场有所了解，才能做出正确的采购决策。现在很多采购人员是由老板的亲戚或者亲信担任，其实如果有良好的管理制度和方法，也可以另选其人的。

### （3）火锅店的特色产品

火锅店的味道很长一段时间可能不会变，但是特色产品肯定随着不同季节在不断变化。在保证口味的前提下，几乎每一个成功的火锅店都有自己主打特色产品，特色产品硬不硬，直接影响到火锅的美誉度和利润率。有的时候，食客就是冲着特色产品去的。但是特色产品不是一开始就有的，需要长时间的培育和发展，因此有必要增加内厨对新产品的研发。

### （4）做好成本控制是火锅长久发展的保证

成本和效益永远是两个最受关注的问题，火锅店房租、原料采购、水电气暖、员工薪水、税收、广告宣传费用等都是日常开支需要的，支出是避免不了的，那么在日常中就需要做好记录，清晰每一笔开支的去向。每月或者每一星期在根据经营业绩计算支出所占比例，得出火锅店利润和效益，在根据结果调整支出。像办公、交通、维修等杂费要最小化；服务员也要养成节省的习惯，当客人离桌以后，第一时间关闭煤气、空调等；宣传的时候也事先做好规划，选择合适的媒体手段进行有正对性宣传，做到减少浪费、节省开支的目的。

### （5）火锅店的服务满意度

说起这个话题我们就不得不说排在第一位的海底捞火锅了，因为提到服务，想必90%的人都会想到海底捞。因为服务好，海底捞还曾上过新闻。海底捞简直就是把“顾客就是上帝”这句话诠释的淋漓尽致。擦皮鞋、做美甲、送围裙、送眼镜布……这些都是海底捞的传统服务，而现在海底捞能做到的不只是这些，他们又新升级了自己的服务，携手百年全球家电领导品牌惠而浦推出了衣物“去异味”服务，同时还可免费给顾客的手机、包包等不能水洗的物品提供除菌、除螨的服务。

## 4.8 消费者边际效用分析

不同的消费者在选择美食或是火锅品牌千差万别是因为对于不同的消费者来说，同一款火锅品牌的效用是不同的，效用与消费者的习惯，收入，喜好等等都有的紧密的关联。因此这就导致了不同消费者的行为差异。

对于火锅来说，我相信人人都有这样一种感受，吃完一次火锅后在较短的一段时间内就不想再次食用，通常这个时间段会持续至少一周，因此对于短期情况而言，消费者只会吃一次火锅。所以这时候公式中的边际效用就变成了总效用： $MU=TU$ ，于是

公式  $\frac{MU}{P} = \lambda$  就变为了  $\frac{TU}{P} = \lambda$ ，因此消费者选择火锅的准则应当为选择合适的火锅

品牌使得  $\frac{TU}{P}$  最大。在这里之所以我们自考虑短期情况，是因为在长期情况下，例如考虑一年的情况，一个月吃一次火锅，由于每两次消费火锅的间隔太长，因此每次消费火锅所获得的效用相互没有显著影响（例如在第二次吃火锅时，早已忘记了吃火锅的感受，因此这次吃火锅与第一次有着近乎相同的感受），所以此时的总效用函数随着吃火锅次数的改变不会有显著差异，都近似于吃一次火锅的效用。

## 五、 生产者分析

### 5.1 竞争对手及市场份额

火锅门店易于扩张但质量层次不齐，淘汰率较高，优势逐渐向具备品牌效应的火锅门店集中。根据中国烹饪协会评选的“中国十大品牌”数据，近年来高端火锅市场仅海底捞、东来顺、呷哺呷哺和重庆德庄长期保持前十地位。其余知名品牌多为杨国福、张亮等低端火锅市场品牌，以及刘一手等重庆市内的区域火锅品牌（附图）。此外，行业市场份额仍将处于分散的状态，行业空头企业“海底捞”市场份额仅占不到5%。

|    |                   |    |                   |
|----|-------------------|----|-------------------|
| 1  | 四川海底捞餐饮股份有限公司     | 26 | 内蒙古三千浦餐饮连锁有限责任公司  |
| 2  | 重庆顺水鱼饮食文化有限公司     | 27 | 黑龙江晓荷塘餐饮管理有限公司    |
| 3  | 重庆刘一手餐饮管理有限公司     | 28 | 重庆佳永小天鹅餐饮有限公司     |
| 4  | 北京黄记煌餐饮管理有限责任公司   | 29 | 大连彤德莱餐饮管理集团有限公司   |
| 5  | 重庆朝天门餐饮控股集团有限公司   | 30 | 黑龙江省星期天餐饮有限公司     |
| 6  | 内蒙古小尾羊餐饮连锁股份有限公司  | 31 | 江西季季红餐饮管理有限公司     |
| 7  | 江苏品尚餐饮连锁管理有限公司    | 32 | 哈尔滨市辣莊餐饮管理有限公司    |
| 8  | 重庆秦妈餐饮管理有限公司      | 33 | 重庆市十五载餐饮有限公司      |
| 9  | 呷哺呷哺餐饮管理有限公司      | 34 | 河南百年老妈饮食管理有限公司    |
| 10 | 重庆巴将军饮食文化发展有限公司   | 35 | 北京阳坊胜利食品有限公司      |
| 11 | 北京东来顺集团有限责任公司     | 36 | 河北大胖人餐饮连锁管理有限责任公司 |
| 12 | 四川香天下餐饮管理有限公司     | 37 | 莱芜琦龙豆捞餐饮股份有限公司    |
| 13 | 重庆德庄实业(集团)有限公司    | 38 | 舒记餐饮有限公司          |
| 14 | 浙江凯旋门澳门豆捞控股集团有限公司 | 39 | 济南骄龙豆捞餐饮有限公司      |
| 15 | 重庆市巴江水饮食文化有限公司    | 40 | 四川蜀九香企业管理有限公司     |
| 16 | 重庆骑龙饮食文化有限责任公司    | 41 | 北京新辣道餐饮管理有限公司     |
| 17 | 陕西一尊餐饮管理有限公司      | 42 | 昆明大滇园美食有限公司       |
| 18 | 年记餐饮品质捌坊          | 43 | 重庆百宗餐饮管理有限公司      |
| 19 | 山东顺风肥牛餐饮管理有限公司    | 44 | 北京田源鸡餐饮有限公司       |
| 20 | 江苏七欣天餐饮管理连锁有限公司   | 45 | 如一坊餐饮文化管理有限公司     |
| 21 | 重庆奇火哥快乐餐饮有限公司     | 46 | 成都大龙燚餐饮管理有限公司     |
| 22 | 云南朝辣餐饮有限公司        | 47 | 郑州汕锦记餐饮服务服务有限公司   |
| 23 | 四川麻辣空间餐饮管理有限公司    | 48 | 北京井格餐饮管理有限公司      |
| 24 | 刘一锅餐饮有限公司         | 49 | 重庆市齐齐餐饮文化有限公司     |
| 25 | 重庆巴奴饮食文化有限公司      | 50 | 川商美新火锅店           |

## 5.2 市场营销策略

### 5.2.1 市场营销模型分析

1986年6月,美国著名市场营销学家菲利浦·科特勒教授提出了11P营销理念,将产品、定价、渠道、促销称为“战术4P”,将探查、分割、优先、定位称为“战略4P”。该理论认为,企业在“战术4P”和“战略4P”的支撑下,运用“权力”和“公共关系”这2P,可以排除通往目标市场的各种障碍。

在火锅市场中,产品、价格、定位、人才是4项最为普遍运用的营销理念。

(1) 产品(Product),包括产品的质量、功能、款式、品牌、包装等。具体到火锅产品,主要就是底料、食材、调料这三部分。在我们实地采访商家的过程中,我们发

现，多数知名成功的火锅店家（如豆捞坊、牛焱火锅等）都把食材的安全性与质量放到了首要位置，生产者通过对消费者心理的多年观察总结出，火锅行业中最能提升品牌影响力，最能吸引并留住顾客的便是菜品本身。

其原因在于以下几点：

1. 火锅市场竞争激烈，原材料有大多相近，唯有凸显食材的高质量，高精致度，才能吸引更多消费者 2. 消费者对食品安全要求逐渐提升，在整个中国餐饮业安全问题都不太尽如人意的时候，消费者对安全问题变得更加敏感。小龙坎食品安全问题曝光后，品牌口碑与营业额都受到了巨大负面影响。所以，食品安全成为了火锅业不能触碰的底线。

（2）价格(Price)方面，在产品不同的生命周期内制订相应合适的价格是一种十分重要的营销策略。火锅行业有淡季旺季之分，不同的时期，有经验的商家会制定不同的定价策略。在春夏火锅淡季时期，商家的打折力度明显上升，目的在于吸引更多的顾客，弥补市场需求的不足；在秋冬火锅旺季，商家的活动会变得相对较少，因为消费者需求增大时，提升产品价格更容易获取利润；同时，在特色食材如牛蛙、龙虾等新鲜上季时期，相应的价格会下降一些，因为原材料的进口成本减少，可以采用薄利多销的策略。

（3）定位(Position)，即为自己生产的产品赋予一定的特色，在消费者心目中形成一定的印象。或者说就是确立产品竞争优势的过程。定位营销在火锅业中十分普遍。比如牛焱火锅，该品牌主打牛肉相关产品，其牛肉的进口渠道，加工方式，底料搭配等都积累了一定的独特经验，比其他一般的火锅店更具特色，因此，一想到牛肉火锅，人们往往会选择牛焱火锅，这便体现了其品牌的吸引力与竞争优势。

定位之所以在火锅市场中如此重要，其原因主要有：

1. 火锅食材大同小异，产品本身差距就很小，如果想更加具有竞争力，凸显特色产品是必须的；2. 由消费者喜好决定。为了稳定店内的核心消费者，生产者会总结他们的消费记录，挑选出最受欢迎的食品作为自己特色产品的发展方向，抓住市场供求以赢得更多利润。

(4) 人才(People) “只有发现需求，才能满足需求”，这个过程要靠员工实现。因此，企业就需要想方设法调动员工的积极性。

在火锅行业中，消费者不再仅仅只对产品质量有要求，更重要的是服务。想要做出品牌声誉，光靠守住产品质量底线，打造有特色的产品还远远不够，在消费者对消费体验越来越重视的今天，企业软实力—服务，是不可忽视的一项关键。但是，中国餐饮行业普遍入门门槛较低，招收到的服务人员素质也不高，所以，赢在服务，就已经赢了多数的竞争者。“海底捞”就是一个很好的案例，它不仅仅有经受过完整优质培训的一线服务员工，也有根据自身发展目标一步步培养出来的有服务经验的管理层人才，两种人力资源配合默契，组织有序，为“海底捞”赢得了服务方面的先机，使之成为火锅届的龙头企业。

因此可以看出，人才培养与企业发展息息相关，是营销理念中既新颖又重要的一项策略。

### 5.2.2 连锁营销与服务营销

由 11P 营销策略的组合与发展，生产者开拓出了许多复杂的营销策略，在火锅行业当中，最显著的两个就是连锁营销与服务营销。

连锁营销

#### (1) 连锁营销

连锁营销是一种商业组织形式和经营制度，是指经营同类商品或服务的若干企业，以一定的形式组成一个联合体，在整体规划下进行专业化分工，并在分工基础上实施集中化管理，把独立的经营活动组合成整体的规模经营，从而实现规模效益，是一种经营模式。在中高端火锅市场中，连锁经营的品牌企业占了大多数，如：海底捞、凑凑火锅、小龙坎等等。并且可以从调研结果中看到，他们的垄断地位日益凸显。

#### (2) 连锁火锅店现状

##### 1. 目标市场多瞄准大众消费

2010 年以来，杭州连锁火锅行业保持了较高的增长态势，他们的门店数量和营业额在连锁餐饮企业中占有相当的比重。在问卷调查与实地采访的过程中，我们发现多数连锁火锅店都把目标顾客定位在所有人，这样不仅有利于企业盈利，对未来的连锁规模发展也有很大推动作用。

##### 2. 安全、健康、卫生为行业重要诉求

受近几年一些例如非典、禽流感等传播性疾病的冲击，安全、健康的餐饮消费成为餐饮企业与消费者的共同追求。餐饮市场从传统的色香味以味为主转为更加注重安全卫生、



健康营养的消费。尤其是像火锅这种半加工食品，其卫生安全是消费者越来越重视的一个问题。因此，近年来，火锅企业经营者行为不断规范，推动着消费体验质量的提高。连锁经营替代了传统餐饮业随意的加工、作坊式经营、经验式管理，使火锅行业向产业化、连锁化、集团化和现代化的方向迈进，保证了消费者安全、健康、营养的消费诉求的实现。

### 3. 经营模式上，加盟和直营的形式并存

连锁火锅企业中，在企业建立初期多为直营模式，由公司直接经营管理，而发展到一定规模后，往往会出现加盟店。在现有的连锁火锅企业中，既有直营模式经营也有加盟模式经营，更普遍的是两者并存的情况。加盟模式让企业盈利周期变短，有利于品牌传播，同时也帮助了很多渴望创业而缺乏经营的创业者，不失为一种“双赢”的经营模式。而直营与加盟并存，既能保证企业品牌的安全也能让连锁企业通过品牌盈利，快速积累资金。

#### (3) 连锁经营的原因

##### 1. 树立良好的市场形象

连锁火锅企业通过统一的店名，统一的装修设计和室内色彩搭配，以及员工统一的着装，会产生良好的视觉形象，给顾客整洁和规范的感觉，通过顾客的良好感觉会产生无意识宣传，进而提高了企业在消费者心目中的形象。同时，火锅连锁企业通过在不同地区开设分店，使顾客在不同环境下接受同一信息的刺激，长期以往顾客会从陌生到认识，再到认可，进而产生兴趣与需求，这也无形中树立了餐饮企业的品牌形象和品牌知名度。

##### 2. 提高市场竞争力

连锁经营的组织化程度高，餐饮总部统一进行菜品研发、采购、宣传等活动，各部门各司其职，对市场有较强的反应能力，能够迅速将研发的菜品通过各个分店推向市场，扩大市场占有率，增强企业的市场竞争能力。

##### 3. 规模效益显著

火锅连锁企业的采购、物流、广告宣传、财务核算等可以集中起来由总部统一操作，这样以来，各个分店共享一套运营设施，共享一套管理机构，与传统单店相比，降低了企业管理成本和经营成本，在一定连锁规模上规模效益显著。尽管行业竞争加剧，但龙头连锁火锅企业仍能凭借较强的规模效应以及高效的渠道控费能力获得逐年上涨的稳定净利率。

#### 服务营销——以“海底捞”为例

##### (1) 服务营销

服务营销是企业在充分认识和满足顾客尊重需求的前提下，为充分满足顾客需要在营销过程中所采取的一系列活动，是一种通过关注顾客，进而提供服务，最终实现有利交换的营销手段。

服务作为一种营销组合要素，真正引起人们重视的是在 80 年代后期。从服务营销观念理解，顾客购买了产品仅仅意味着销售工作的开始而不是结束，企业关心的不仅是产品的成功售出，更注重的是顾客在享受企业通过产品所提供的全过程服务，更



需要的是这种产品带来的特定或个性化的服务，有一种被尊重和自我价值实现的感觉，而这种感觉所带来的就是顾客的忠诚度。

## (2) “海底捞”火锅店的服务营销策略

美国服务营销学家肖斯塔克(L. Shostack)指出，顾客看不到服务，但能看到服务环境、服务工具、服务设施、服务人员、服务价值等有形物，这些有形物就是顾客了解无形服务的有形线索，能帮助顾客识别和了解顾客的有形线索主要有环境、品牌和承诺。

### 1. 服务包装策略

服务本是无形的，餐饮企业可以通过餐厅的用餐环境将顾客关注的内容表现出来。餐饮营销不仅仅是高质量的、有特色的菜肴饮品，还包括舒适的环境，环境是首先留住顾客的第一形象表象，如此才能让顾客走进餐厅消费

“海底捞”火锅店候餐区提供了优雅的环境，不仅有娱乐的棋牌类游戏，如象棋、挑起、扑克等，还有针对小朋友的游乐场，餐厅还免费提供美甲、擦鞋、免费 WIFI、免费杂志报纸等，免费的小零食和饮料也无限量提供给候餐顾客，既能打发掉候餐的焦虑，同时也使顾客对于餐厅充满了期待；就餐区各种配料整齐洁净地摆放在调料区，从未见过脏乱的餐具和工作台；落座后，免费提供擦镜布、手机套、扎头绳。服务人员穿戴整齐、面带笑容、语气柔和；餐后提供薄荷糖，洗手间提供免费的洗手液、小梳子及护肤品。这种温馨、舒适的环境拉近了顾客与服务人员的距离，为营销工作奠定了基础。

### 2. 品牌策略

品牌是给拥有者带来溢价，产生增值的一种无形的资产，增值的源泉来自于消费者心智中形成的关于其载体的印象。”树品牌、创名牌”是企业市场竞争的条件下逐渐形成的共识，经营者希望通过品牌使产品、企业区别更加明显，通过品牌形成品牌追随，通过品牌扩展市场品牌是企业产品质量和企业信誉的保证，成为了竞争者们的武器。

而品牌策略很大程度上依托于该企业的服务水准，特别是在有形产品差距微小的火锅行业。“海底捞”这样的火锅龙头，正是凭借其独一无二的餐饮服务水准在市场中做出了品牌，吸引了许多注重品牌服务的消费者，并依靠这种品牌声誉，在竞争激烈的火锅业内蓬勃发展。

### 3. 服务创新策略

创新是企业永恒的主题，发展需要创新，赶超需要创新。从某种意义上说，创新成为优秀企业核心竞争优势。“海底捞”没有秘密，又充满神秘，充分重视顾客收到的服务体验，同时又十分注重员工的待遇，就是“海底捞”的最成功的创新。在“海底捞”，员工就是财富，是与顾客同等重要的存在。在餐饮服务业，最重要的就是服务，特别是在竞争激烈的火锅行业，服务人员的态度很大程度上决定了顾客的满意度。

除了对招收的一线服务员工有严格的遴选，“海底捞”对其组织管理人员的培训也十分重视，它将培养适合自己企业发展的人才视为发展战略的基石。“海底捞”对每个店长的考核只有两个目标：意识顾客的满意度，二是员工的积极性。正是这种培养人才的良好机制，使得基础服务人员与企业管理层配合更加积极，从组织源头上保障了门店持久高端的服务水准。

“海底捞”很大程度上凭借这种服务创新赢得了市场的核心竞争力，跻身火锅行

业前列。

#### 4. 企业文化与服务营销

“海底捞”拥有一套自己的文化逻辑：把员工当成家里的人，员工把公司当成家，用心服务，使顾客满意。这家企业认为，人生不害怕艰难，不害怕没背景，只要有梦想，凭着自己的双手也可以改变自己，改变家庭甚至许多人的命运。用“双手改变命运”，是其最有号召力的一句话，也是其企业文化的精髓所在，它一直致力于将这种价值观转化为现实，鼓舞

感动了员工，大大激励了员工的积极性与责任感，保障了店内服务人员的基本服务理念与综合素养。

同时，良好的企业文化不仅有利于员工工作积极性的提升，也能引起消费者价值观念上的共鸣，有利于建立良好的消费者生产者关系。使得消费者具有更加满意的消费体验，提升无形服务的价值。

### 5.3 市场壁垒

所谓市场进入壁垒(Barriers to entry)，是影响市场结构的重要因素，是指产业内既存企业对于潜在进入企业和刚刚进入这个产业的新企业所具有的某种优势的程度。换言之，是指潜在进入企业和新企业若与既存企业竞争可能遇到的种种不利因素。进入壁垒具有保护产业内已有企业的作用，也是潜在进入者成为现实进入者时必须首先克服的困难。

火锅行业主要存在的市场壁垒有：品牌效应壁垒、产品差异化壁垒、区域壁垒等。

#### (1) 品牌效应壁垒

火锅行业整体可替代性较强，但是高端火锅市场存在着品牌效应，以海底捞为例，强大的品牌效应使其成为了其他火锅店难以超越的大山。

#### (2) 产品差异化壁垒

市场上存在各式各样的火锅店，如果想要在这么多火锅店中脱颖而出，除了需要强大的宣传能力，更重要的是具备自己独特的优势——如专攻于海鲜火锅、牛肉火锅等，搞垄断竞争。

#### (3) 区域壁垒

海底捞几乎开遍全国，但是在重庆成都这样的火锅大省却没有分店。

首先，重庆火锅源于市井文化，不太在意服务。

其次，重庆人重视火锅口味，数量众多的火锅店，造就了重庆火锅丰富多变的味道，相比之下海底捞固定配方的味道可就要逊色很多了。

最后，重庆人消费火锅频次高，价格敏感。

因此，开火锅店，选址有讲究。

## 六、 市场分析

### 6.1 市场供求分析

从理论上讲，在市场经济条件下，当市场上出现对一种商品的需求，而供给一时无法完全满足这种需求，即出现供不应求时，势必带动这种商品的价格上扬。商品价格的上涨反过来会刺激商家加大生产力度，加速产品的供给，以期获得高额利润。由于供给加大，一旦需求未能与之同步上升，或上升幅度不及供给的增加幅度时，即出现供大于求的市场状况，商品价格必然回落，达到一种暂时的供需平衡，直到新的需求产生，新的供不应求出现，新的价格上升，供给加大，价格回落，再重新回到供需平衡。整个市场就是在这种循环往复中，随着供给与需求量的变化，价格的涨落，不断地建立平衡，再打破旧的平衡，达到新的平衡。而商家则在这种价格的变动趋势中，寻找供需缺口，捕捉新的有价值的商机。

火锅作为一种商品，供应上主要受到原材料、场地、经营成本的影响。

#### 6.1.1 原材料供应（供应链、物流）

供应链可以当成餐企的血管，虽然外面看不出来，但暗中保障着企业运转。如果一个品牌想做大，在经营第一家店时就需要考虑供应链。英国著名经济学家曾经说过：21 世纪不是公司与公司之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。在餐饮业，海底捞、西贝、真功夫、麦肯都开始向供应链端延伸。数据显示，我国供应链金融的市场保守估计不低于 25 万亿。目前国内餐饮企业的供应链管理大致可分为中央总

控管理、单店管理模式、集团酒店三七模式和第三方专业服务模式。中央总控管理是指在中央厨房中粗加工之后再发到门店。这对单一品类比如甜品店之类的很合适，但对多品类的就不合适。很多中餐也在做央厨尝试，通过这两年实践，证明不是一个可解决方案。单店管理模式是指各个餐厅“各自为政”。多数中小型餐厅没有固定的采购人员，食材多是单店经理厨师长操办，容易造成他们权利太大；单店采购还会造成食材需求种类多、数量少、采购时间与选择空间都有限，品控不好管理的问题。集团酒店三七模式是70%有指定供应商，30%自行采购。每个地方经营模式不同，会有瓶颈；送货时间、路程有制约，无法做到突然供货；此外，低温冷链配送也是问题。第三方专业服务模式应该是未来最主流的模式。比如海底捞旗下的蜀海集团通过向餐饮客户提供食品供应解决方案，全程辅以全面且透明的质量监控体系保障产品质量。在规模化经营要求的推进下，借助专业化管理将成为趋势。

当你的品牌规模小，或许一张销存表就能满足平日的进货。但是当你的品牌足够大，决胜的关键或许就在供应链。有次大龙燚柳莺谈到供应链，说到：“做火锅，就是要强调供应链的结果。拿花椒来说，他卖给你花椒之前过一遍油，称重的时候就多收你钱。结果你拿到的是坏花椒，而且还多给了别人钱。”对于火锅行业来说，食材的新鲜程度，汤底的正宗程度，直接决定了火锅的口感，原材料的供给充实且丰富，但是想要在充满竞争的环境中获得成本低、新鲜的原材料也是一件非常不容易的事。

### 6.1.2 场地供应

火锅店的选址也是一件非常重要的事，主要选择有大型商场、闹市区、商业区、大型建筑物之间、靠近知名火锅店处。这些地方的场地供应竞争也是非常激烈的。选择一个有利的位置，可以增长营业额、促进消费。而且由于产业的聚集效应，一个大型商场中一般有三四家大型知名火锅店，在商业区的情况也差不多，一个商业区中起码有五六家连锁的火锅店。一般在这些租金昂贵的区域，中高档火锅店比较常见，小型的火锅店名气小、资金不充足，翻座率低，很难在这些地方有立足之地。所以这些区域虽然消费者比较多且密集，拥有大量需求，但是由于高昂租金——固定成本，火锅店的变换速度也是非常快的。因此，在这些区域，火锅行业的供应是非常充足的，一般情况下供大于求。所以除了一些成功在这些区域立足的火锅店，我们发现火锅店退出市场的速度也是非常快，火锅店新旧更迭也是常态。

### 6.1.3 经营成本

火锅店区别于别的餐饮行业，主要的设备不同就是各式各样的火锅用具，这是一种前期投入的沉没成本，就像开店时的装修一样。另外还有涉及运营时候的经营成本，比如人力、水电费用之类的，这些受到劳动力市场和相应商品市场的影响。对于火锅行业来说，利润等于收入减去成本，经营成本也是非常大的成本支出。它通过影响成本从而影响到火锅行业的供给，比如劳动力的价格上升，火锅店的经营成本就会上升，有可能会通过减小规模或者降低火锅的品质来达到维持利润的目的，这样一来有可能降低火锅市场的供给。

至于火锅行业的需求，根据大数据观察网的数据分析结果，火锅行业的需求现在大致呈现一个稳步上升的阶段。截至 2017 年 6 月，餐饮行业中火锅销售额占总体销售额度的 22%。根据市场的供求曲线和市场需求供应的情况，我们可以知道，现阶段市场处于一个供大于求的阶段，但是为什么还是有资本源源不断地进入火锅餐饮市场，一家又一家新的火锅店正在开张呢？首先，根据我们的分析，火锅市场的需求是在上升的。也就是说，火锅市场的规模是正在扩大的。其次，这是一种自然的市场规律，当发生供大于求的情况，市场自身的调节功能会发挥效果，商品价格自然回落，供给减少，需求增加，市场会在不断调整中获取新的平衡。

## 6.2 市场分散特点

根据我们的判断，我们所研究的中高档火锅市场，是一个垄断竞争市场，即不完全竞争市场。垄断竞争市场竞争程度较大，垄断程度较小，比较接近完全竞争，而且要现实得多，在大城市的零售业、手工业、印刷业中普遍存在。从总体上说，这种市场具有的特点和我们所研究的中高档火锅市场是非常吻合的。

### 6.2.1 厂商众多

中高档火锅餐饮市场上厂商数目众多，著名的比如有川味观毛肚火锅、川炉火锅、

潮牛海记、哥老官重庆美蛙鱼头、纯味斑鱼府、小龙坎、海底捞、凑凑火锅、钜丰源海鲜火锅、德天肥牛海鲜火锅、牛焱火锅等品牌。每个火锅店都要在一定程度上接受市场价格，但每个厂商又都可对市场施加一定程度的影响，不完全接受市场价格。另外，厂商之间无法相互勾结来控制市场。对于消费者，情况是类似的。这样垄断竞争市场上的经济人是市场价格的影响者。

### 6.2.2 互不依存

市场上的每家火锅店都自以为可以彼此相互独立行动，互不依存。一个人的决策对其他人的影响不大，不易被察觉，可以不考虑其他人的对抗行动。

### 6.2.3 产品差别

中高档火锅店之间的产品差别是造成他们垄断的根源，比如有原材料上的差异，哥老官重庆美蛙鱼头主打牛蛙和鱼头，牛焱火锅主打潮汕牛肉。但是这种差异又不是大到产品完全不能相互替代，因为其余的配菜几乎是一样的，蔬菜、菌菇、牛羊肉等，因此这种一定程度的可相互替代性又让厂商之间相互竞争，因而相互替代是厂商竞争的根源。

### 6.2.4 进出容易

这一点前面有提到过，火锅餐饮市场没有什么技术难题，进、出这个市场是比较容易的。

### 6.2.5 可以形成产品集团

火锅行业内部可以形成多个产品集团，即行业内生产类似商品的厂商可以形成团体，这些团体之间的产品差别程度较大，团体内部的产品之间差别程度较小。实践证明，优秀品牌是火锅连锁企业获得竞争优势的利器：由于优秀品牌的知晓度和忠诚度，为火锅连锁企业赢得了市场份额并降低营销成本；由于客户的品牌偏好加强了火锅连锁企业对价格的控制力，从而获得品牌溢价；由于品牌信誉，有利于这些企业开拓新

的市场，进行品牌扩张。

## 七、 建议

### （一）就连锁经营而言，避免盲目扩张，稳步前进

连锁火锅企业要想走的更长更远，必须稳固根基以后再求发展，而不是有了一点初步的框架之后揪盲目复制、扩张，结果还未形成品牌影响力就死亡了。应该在明确营运模式、确立品牌定位、找准利润增长点之后，再保证新餐厅能够顺利营运的前提下进行企业的扩张。切不可好高骛远盲目开店，这样不仅容易失去消费者信任，对品牌更是致命伤害，甚至让新的品牌“胎死腹中”。

### （二）牢牢把控成本端

造成火锅行业竞争激烈、关店率居高不下的核心原因主要包含租金成本、人工成本上升以及原材料价格波动，同时因菜单和服务同质化程度高，品牌门店之间相互竞价，食品安全问题也屡见不鲜。

在竞争如此激烈的火锅市场中如何站稳脚跟，其中很重要的一点就是对市场资源的充分利用及对成本的准确把控。具体地，从承租水平和消费市场来看，一线城市商圈的火锅品牌若溢价水平或翻台率较低，更容易触及到承租能力的红线；若能维持较高翻台率，同时保证有较稳定的顾客流，二三线城市的非核心商圈无疑是火锅店快速发展的温床；从供应链管控来看，集中采购，把控质量是控制成本的另一大关键；长期来看，掌握产业链核心议价能力的品牌将形成突围。

### （三）重视管理人才培养

火锅餐饮行业因为进入门槛低、工作时间长且辛苦，一直很难吸引高素质人才的加入，高级餐饮人才一直处于较缺乏状态。因此，火锅生产者一定要重视自身人才队伍的建设，一方面采取切实有效的措施对员工进行培训，另一方面适当提升优秀人才的待遇。高级人才的问题如果不能得到解决，火锅品牌的发展必然会极大的受到制约，所以生产者需转变观念，加大力度建设人才队伍。

### （四）采取准确的营销推广策略

火锅产品的及时性虽然不同于其他行业产品，但同样需要营销推广手段来辅助产品的销售。但是对于小型活刚刚起步的火锅企业来说，电视、报纸、广播等方式所需费用太高，无力承担。可以采用店内 POP、单页宣传、社会化网络营销等（如微信、微博等）策略展开推广。

但是在推广过程中，要对产品和目标消费者进行深入的分析、把握，才能采取有效的营销推广策略、建立品牌形象、传播品牌影响力，为未来的发展打好坚实的基础。

### （五）构建质量管理体系

火锅企业提供的商品包括有形的产品与无形的服务，其质量是有形与无形的统一，只有两者相辅相成，才能构建完整的质量管理体系。从制度上来看，对于无形的服务质量的监管，需要火锅企业强化员工培训，重点是让员工熟练掌握工作流程、产品生产

与加工质量规范。另外，还需要加强原材料进口渠道监管，同时加强餐饮服务的现场管理，使得影响有形产品质量的不良因素控制在最低水平，保障火锅食材的食品安全与新鲜口感。只有保障了有形食材与无星服务的质量，品牌火锅的口碑才能经久不衰，市场竞争力才有望进一步提升。

#### （六）中小型企业应重视品牌文化的塑造

良好企业文化可以助推餐厅形象，提升服务人员的工作素养，增进顾客企业关系，无形之中为服务质量与印象加分。

当前的火锅餐饮企业大多缺乏品牌文化，因此，塑造品牌文化成为树立品牌形象和信任度的重要基础。只有沉淀了一定的饮食文化的品牌才更容易在感情上与消费者和经销商进行沟通，取得信任，从而实现连锁事业的扩展、壮大。

#### （七）适当降低价格

从我们的调查中发现，不吃中高档火锅的消费者中，有 57.14%的人表示最高接受的火锅价格为 70-80 元，因此厂商只需要适度降低价格，就可以吸引更多消费者，同时由于火锅的需求价格弹性大于 1，因此适合“薄利多销”的策略

## 八、 参考文献：

- 【1】 中国餐饮行业分析报告[OL].中国餐饮网, 2006-5-9.
- 【2】 《2006 中国餐饮产业运行报告白皮书》
- 【3】 中国烹饪协会《2010 年中国餐饮百强经营情况分析报告》2010-5-7
- 【4】 商务部商业改革发展司, 中国烹饪协会, 中华全国商业信息中心.《2005 年度中国餐饮百强企业分析报告》
- 【5】 《海底捞：捞金如土的秘诀》营销进行时，林岳
- 【6】 《基于顾客价值创造的竞争优势探究》（《商业现代化》2010 年 7 期）
- 【7】 《2017 中国餐饮报告白皮书》
- 【8】 《2017 年度餐饮大数据白皮书》
- 【9】 《2017 消费报告：美食篇》
- 【10】 《德勤：消费升级下的餐饮行业转型之路》



## 九、 采访稿汇总

### 基本信息

1. 您店内的人均消费定价范围是？
2. 您店内近几年人均消费的价格变动如何？
3. 您店内近几年营业额大致为多少？  
影响供给量的其他因素：
4. 您的目标顾客定位？
5. 您店内较贵商品与较便宜商品的销售量对比如何？盈利主要来自哪类商品？
6. 近几年，您店内的生产成本如何变化？（劳动工资，原材料，租金）
7. 您的店所占市场份额为多少？主要竞争对手是哪几家或哪一类火锅店？
8. 政府政策对您店的销售有无影响？什么政策会产生较大影响？（食品安全方面，工资方面—制作成本，销售价格方面，税务方面、、）没有定价 1
9. 您对您的店未来生产规模的预期如何？影响发展的主要因素有哪些？

### 意见建议

10. 您认为近几年杭州火锅市场的供求关系是怎样的？（供不应求还是供大于求）
11. 您认为在杭州做火锅生意应该注重什么才能创造更多利润？

### 8.1 海底捞（总店，杭州市最大）

1. 您店内的人均消费定价范围是？  
100-120 元/人
2. 您店内近几年人均消费的价格变动如何？  
近几年逐年上升
3. 您店内近几年人均消费的价格变动如何？  
平均毛利约 100 多万/月
4. 您的目标顾客定位？  
面向所有顾客，大众市场。
5. 您店内较贵商品与较便宜商品的销售量对比如何？盈利主要来自哪类商品？  
应顾客需求而异，菜品高的利润高，比如海鲜类，手工品类
6. 近几年，您店内的生产成本如何变化？  
成本主要包括人力工资，房租等。其中，食品加工及人力费用至少 3500\*120 每月（员工数 120 左右，最低工资 3500 每月每人），租金价格总体稳定在 100000 元/月（10 年开业至今一直签订长期合同，所以比较价格较稳定）
7. 您的店所占市场份额为多少？主要竞争对手是哪几家或哪一类火锅店？  
市场份额没有具体数据。本品牌连锁店在杭州共 8 家，目前仍在扩张。竞争对手主要是相同类型的品牌火锅连锁店，如，凑凑火锅，小龙坎火锅等大型连锁店。
9. 您对您的店未来生产规模的预期如何？影响发展的主要因素有哪些？  
未来会一直扩张。由于本品牌良好的声誉及口碑，大部分店面盈利。影响因素主要是地段，具体来说，海底捞在杭州，上海等地一直盈利，而在重庆没有相应连锁店加盟，主要是重庆火锅店的竞争更加激烈，消费者对商品品质的要求更严苛。
10. 您认为近几年杭州火锅市场的供求关系是怎样的？  
供不应求，因为我们总店位于西湖附近，景区边独特的地理位置给我们给多商机，尤其是游客经济。

11. 您认为在杭州做火锅生意应该注重什么才能创造更多利润？

首先最重要的是食品安全，小龙坎食品安全问题的曝光给他们店铺生意造成了巨大负面影响。所以说，安全放心是顾客所追求的第一大原则，也是我们要保证的最重要条件。只有这样才能维持良好声誉，应得消费者口碑信赖。

其次，我们海底捞最具特色的就是及其热情的服务。比如等餐时，可以做个美甲，我们也有给孩子们玩闹休息的场所，等等。这也是我们有自信提升相应价格的原因。

第三点，环境因素。现在新一代的消费者会更加注重的是消费体验，在保证菜品的前提下，干净简约的火锅店环境能够吸引更多高端消费者。

最后，是地段选择。在扩展市场时，我们会对开店区域进行细致调查。比如，本店位于西湖边的黄金地段，直接保证了人流量与消费者需求。

## 8.2 豆捞坊（湖滨银泰店） 十几年经验，专注于小锅

1. 您店内的人均消费定价范围是？

120-150 元/人

2. 您店内近几年人均消费的价格变动如何？

变动频率约一年一次，总体消费呈上升趋势。近三年数据为---16 年 80-90 元/人， 17 年 100-120 元/人， 18 年 120-150 元/人。

3. 您店内近几年人均消费的价格变动如何？

平均每月 60 万-70 万，旺季 7 月开始到 2 月，约 70-90 万每。而 3-6 月为 淡季：约 50 万每月。

3. 您的目标顾客定位？

多为 80 后 90 后中高端消费者。

4. 您店内盈利主要来自哪类商品？

盈利主要来源于特色商品及酒水。特色商品主要有手工的丸子，虾滑，鱼滑等（约 59 元/200 克）。酒水中啤酒盈利占比较高，鲜榨果汁也是收取相应较高的加工费。总体来看，加工费，人力手工费是利润的主要来源。

5. 近几年，您店内的生产成本如何变化？

成本主要是人力成本、原材料及房租。现阶段，人力成本约 3000-10000 每月。15 年 2600-7000 元每月。核心岗位工资较高，主要有厨房加工人员，服务人员。现阶段房租约 10 万每月（一年交，先对稳定，但逐年上涨，位于商场较低楼层的房租甚至会翻倍）。原材料约 15-20 万每月，相对稳定。

7. 您的店所占市场份额为多少？主要竞争对手是哪几家或哪一类火锅店？

竞争对手一海底捞，香天下之类的大型连锁火锅店。市场份额约占湖滨银泰 20%。

8.没有

9. 您对您的店未来生产规模的预期如何？影响发展的主要因素有哪些？

首先，会考虑往中小型店铺发展，之后的连锁店片偏向于小而精，主要仍面向中高端顾客市场。因为店面过大会使得人力成本，房租等上升很快（规模不经济）。

其次，地域选择我们更倾向于国内消费水平较高地区（江浙沪）及国外等有开拓潜力的地区。目前，我们品牌在上海 20 多家，杭州 3 家，国外 4 家。

10. 您认为近几年杭州火锅市场的供求关系是怎样的？

求大于供，就我们电偶的规模来看，新增连锁店处于盈利阶段。

11.您认为在杭州做火锅生意应该注重什么才能创造更多利润？

首先，食材本身优质是核心。

其次，我们需要相应地适当控制成本，比如人力，食材，水电的费用。

第三，更多营销高利润，低性价比的商品（酒水 啤酒）

第四，在消费者市场方面寻求突破。往国外发展，但是对于新市场的开发需要非常谨慎，因为一家较有规模的新店至少需要千万投资。

第五，因地制宜，根据不同发展阶段制定不同营销模式。例如：上海模式为维持忠实顾客，杭州模式为创造声誉，扩展市场。

## 十、 消费者问卷设计

\_\_\_\_\_尊敬的消费者：

您好！我们是浙江大学微观经济学小组，现正在开展杭州地区中高档火锅市场的专题市场研究。鉴于您是这方面的消费者，今天希望能占用您 5 分钟左右的时间就杭州地区高档火锅消费方面采访您，希望能得到您的配合。访问中所涉及的个人信息和资料将被严格保密，决不会对泄露给第三方或者作为它用。

### 消费者基本情况

G1.消费者年龄：

\_\_\_\_\_

G2. 消费者性别：

\_\_\_\_\_

G3.消费者职业：

\_\_\_\_\_

G4.访问火锅店名称：

\_\_\_\_\_

## 甄别问卷

请问您吃火锅的频率范围是：【单选】

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 一年三次以上    | A | 继续 |
| 一年一次到一年三次 | B |    |
| 一年一次以下    | C | 终止 |

请问您平时吃火锅的地点在：【单选】

|      |   |    |
|------|---|----|
| 杭州   | A | 继续 |
| 其它地区 | B | 终止 |

请问您平时吃火锅人均消费为：【单选】

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 人均 100 以上 | A | 主问卷 |
| 人均 80-100 | B |     |
| 人均 80 以下  | C | S4  |

请问您认为您能接受的最高火锅人均消费为【单选】

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 70-80 | A | S5 |
| 60-70 | B |    |
| 50-60 | C |    |
| 40-50 | D |    |
| 30-40 | E |    |
| 20-30 | F |    |
| 20 以下 | G |    |

请问您每月收入范围是什么？【单选】

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 6000 以上   | 1 | 终止 |
| 4000-6000 | 2 |    |
| 2000-4000 | 3 |    |
| 2000 以下   | 4 |    |

## 主 问 卷

| PART A. 消费者类型 |   |
|---------------|---|
| A1            | <p><b>最近 3 个月</b>，请问您个人<b>平均每月</b>吃几次火锅？ _____次/月</p> <p>平均而言，请问您每次吃火锅<b>人均消费金额</b>为？ _____元/次</p> <p>平均而言，请问您<b>每月的收入</b>为？ _____元</p> <p>平均而言，请问您<b>每月外出就餐开销</b>为？ _____元</p>   |
| A2            | <p>请问您认为您能接受的最高火锅人均消费为【单选】</p> <p>200 以上</p> <p>190-200</p> <p>180-190</p> <p>170-180</p> <p>160-170</p> <p>150-160</p> <p>140-150</p> <p>130-140</p> <p>120-130</p> <p>110-120</p> <p>100-110</p> <p>90-100</p> <p>80-90</p> |
| A3            | <p>当人均消费至少<b>优惠多少元</b>时，您平均每月会<b>多吃一次</b>火锅？</p> <p>10</p> <p>20</p> <p>30</p> <p>40</p> <p>50</p> <p>50 以上</p>   |
| A4            | <p>您平时喜欢吃的美食有？</p> <p>西餐</p> <p>火锅</p> <p>日料</p> <p>烧烤</p> <p>韩国菜</p> <p>面馆</p> <p>炒菜</p> <p>快餐</p>   |
| A5            | <p>请对 A4 中选择的项目根据喜爱程度排序</p>   |
| A6            | <p>请写出 A4 中选择的项目您个人的人均消费</p>  |

**PART B. 品牌选择**

| B1                     | <b>最近 3 个月，平均每个月而言，您消费过以下哪些火锅？次数各为多少？</b> |             |               |                      |          |
|------------------------|---|-------------|---------------|----------------------|----------|
|                        | 品牌  | B1.火锅品牌选择情况 |               |                      |          |
|                        |   | a.听说过       | b.最近三<br>个月吃过 | c. 最近三个月吃<br>该品牌火锅次数 | d.平均每次人均 |
|                        | 纯味斑鱼府                                     | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
|                        | 钜丰源                                       | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
|                        | 哥老官重庆美蛙鱼头                                 | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
|                        | 小龙坎老火锅                                    | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
|                        | 海底捞火锅                                     | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
|                        | 凑凑火锅                                      | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
|                        | 捞王锅物料理                                    | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
|                        | 德天肥牛海鲜火锅                                  | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
|                        | 牛焱火锅                                      | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
|                        | 其它 1（请注明火锅品牌）<br>_____                    | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
|                        | 其它 2（请注明火锅品牌）<br>_____                    | 是 或 否       | 是 或 否         |                      |          |
| 其它 3（请注明火锅品牌）<br>_____ | 是 或 否                                     | 是 或 否       |               |                      |          |