

# 舌尖上的“古董羹”

## ——火锅行业研究及消费者调研报告

36Kr 研究院

研究出品 2019年12月



# 研究方法 与说明

## INSTRUCTION

### 研究背景

2018年我国餐饮市场规模已达到42716亿元，火锅历史悠久，口味多元，为消费者所喜爱，是餐饮行业份额最大的细分领域，年复合增速保持10%以上，发展速度超过其他品类。在火锅行业中，大众火锅市场份额最大，但中高端火锅市场增速最快。本报告内容由火锅行业研究及市场分析预测，火锅行业主要玩家与主要模式，消费者调研三部分内容构成，力求展现市场发展现状，并基于合理假设作出预测与判断。

### 研究方法

- 桌面研究：公司年报及公开资料、券商及咨询公司研究报告、其他第三方报告等
- 专家访谈：火锅餐饮行业专家、研究与投资机构行业专家
- 数据调研：第三方合作公司（指食针）独家数据调研与市场统计
- 用户调研：第三方合作公司（爱调研）独家消费者调研与数据统计
  - 调研对象：18-45岁主流火锅消费者
  - 调查维度：用户年龄、收入、居住城市等基本信息；火锅食用频率、场景、口味、品牌选择与菜品偏好等；火锅就餐关注因素等
  - 样本总量：1200份有效问卷

### 版权说明

报告所发布内容均为36氪研究院作为第三方研究平台的独立数据与研究分析，不代表任何企业的立场，转载请注明报告来源。

# 目录 CONTENTS

01 | 我国火锅行业概况

02 | 火锅行业主要玩家

03 | 火锅行业消费特点



## PART 1

# 我国火锅行业概况

# 1.1 我国火锅历史悠久，最早可追溯至战国时期



图示：东汉文物“镬斗”

- 火锅，古称“古董羹”，因食物投入沸水时发出的咕咚声而得名。火锅是中国的独创美食，历史悠久，远可考究至战国时期。据《韩诗外传》记载，古代祭祀或庆典时常“击钟列鼎”而食，即众人围坐在鼎边，将牛羊肉等食物放入鼎中煮熟分食，这便是最原始的火锅吃法\*。
- 据考证，西汉时代已经出现火锅，在汉代出土文物中，东汉文物“镬斗”（青铜火锅）当列其中，此外在海昏侯墓中也发现了火锅炉陪葬品。三国时期出现五熟釜，是鸳鸯火锅的鼻祖。唐代称火锅为“暖炉”，唐三彩被用于火锅器皿。到了宋代，火锅在民间已十分常见。到了元代，火锅流传到蒙古一带，煮食牛羊肉。在明代，辣椒传入中国，辣椒火锅出现。至清代，火锅不仅在民间盛行，而且成了一道著名的宫廷菜，用料是山鸡等野味。

战国时期	汉代	三国时期	唐代	宋代	元代	明代	清代
<ul style="list-style-type: none"><li>• 火锅可考</li><li>• 《韩诗外传》记载“击钟列鼎”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 火锅考古出现</li><li>• 东汉出现青铜火锅，火锅炉陪葬品出土</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 五熟釜出现</li><li>• 鸳鸯火锅鼻祖</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 火锅被称为“暖炉”</li><li>• 唐三彩用于火锅器皿</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 火锅平民化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 流传蒙古</li><li>• 煮食牛羊肉</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 辣椒传入中国</li><li>• 辣椒火锅出现</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 民间盛行</li><li>• 成为宫廷菜</li><li>• 重庆毛肚火锅出现</li></ul>

## 1.2 我国火锅派系众多，川渝火锅是现代火锅的代表



图示：川渝火锅

- 依据火锅的地域、工艺和口味不同，通常将火锅分为六大派系，以麻辣著称的川渝火锅，以铜锅、炭火和牛羊肉为招牌的北派火锅，以海鲜和清淡汤底为特色的粤系火锅，以简单快捷为特点的台式小火锅，以天然食材和酸辣口味为精髓的云贵火锅，以及海南椰子鸡火锅和韩式火锅等\*。
- 现代火锅发展以成都和重庆两地为引领，以川渝火锅为代表**，其兼具麻和辣的特点，声名远扬。正宗的重庆麻辣火锅，出现于清末民初，最先发现麻辣吃法的为川江流域的纤夫，以毛肚等动物内脏为食材。可以说，毛肚火锅是川渝火锅产生之初的雏形。

### 川渝火锅

- 四川火锅
- 重庆火锅
- 重庆毛肚火锅
- 鱼火锅
- 串串香
- 芋儿鸡

### 北派火锅

- 老北京火锅
- 东北火锅
- 西北羊肉火锅
- 羊蝎子火锅
- 羊汤火锅

### 粤系火锅

- 海鲜火锅
- 潮汕牛肉火锅
- 粥底火锅
- 豆捞火锅
- 猪肚鸡火锅

### 台式火锅

- 小火锅
- 涮涮锅

### 云贵火锅

- 菌菇火锅
- 腊排骨火锅
- 黑山羊火锅
- 滇味火锅
- 酸汤鱼火锅

### 其他

- 韩式火锅
- 日式火锅
- 一品锅
- 椰子鸡



## 1.3 火锅兼具口味、文化及运营优势，是餐饮优质赛道



图示：火锅用餐

- 火锅呈多派系分布，口味在全国范围内接受程度较高。火锅口味的精髓在于底料和调料，锅底尤为重要。在川渝火锅中，重庆火锅常使用牛油，口感突出麻和辣，较为火爆；成都火锅则倾向于使用清油，利用大料提味，口感比重庆火锅稍显缓和。独特的辛辣口味，悠久的历史传承，兼容并包的文化内涵，丰富多样的食材，让火锅成为人们社交聚餐的常见选择。
- 此外，火锅对烹饪要求不高，与其他菜系相比标准化程度更高，经营效率及利润率更好，有利于连锁拓店，规模化经营\*。**火锅因其口味独特丰富，文化内涵深厚适宜社交，易于标准化经营与规模扩张等优势，成为餐饮行业优质赛道。**

### 口味优势

- 火锅口味在全国范围接受度高
- 火锅食材较为丰富多样
- 火锅口味辛辣独特，成瘾性高
- 火锅锅底与蘸料不断丰富创新

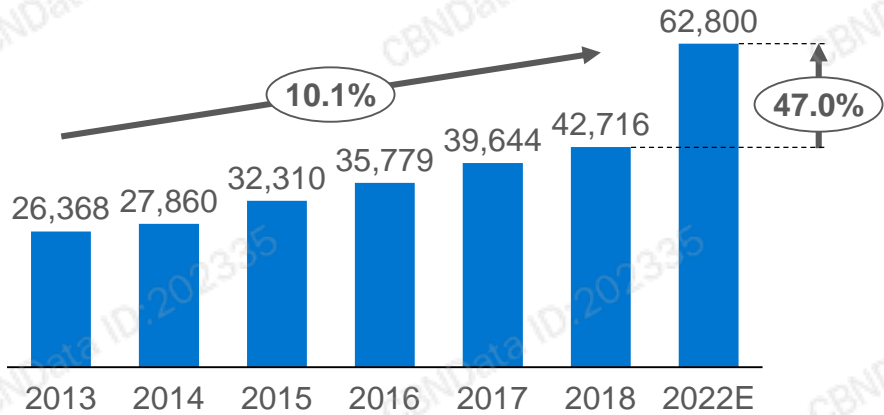
### 文化优势

- 火锅历史悠久，文化内涵丰富
- 火锅派系较多，文化兼容并包
- 火锅类型与模式不断融合出新
- 火锅社交属性强，受众面较大

### 运营优势

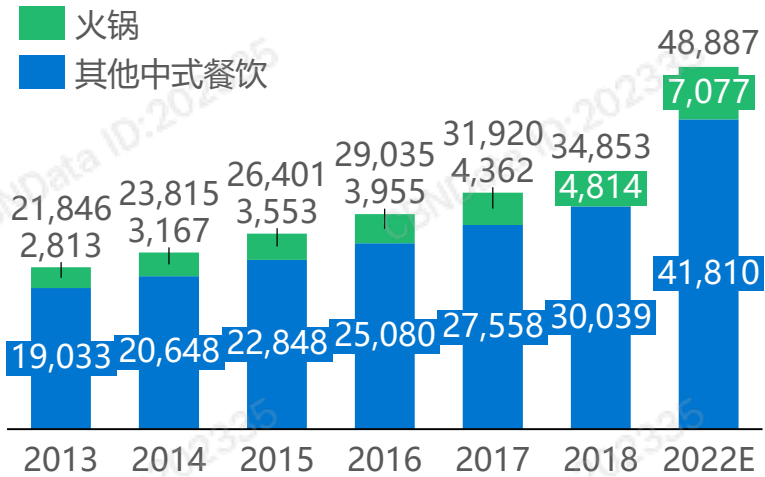
- 无需烹饪，提前准备，经营效率高
- 火锅成本相对低廉
- 火锅标准化程度高，易规模化
- 火锅经营效率及利润率相对更好

# 1.4 火锅是餐饮行业最大细分品类，市场规模稳定增长

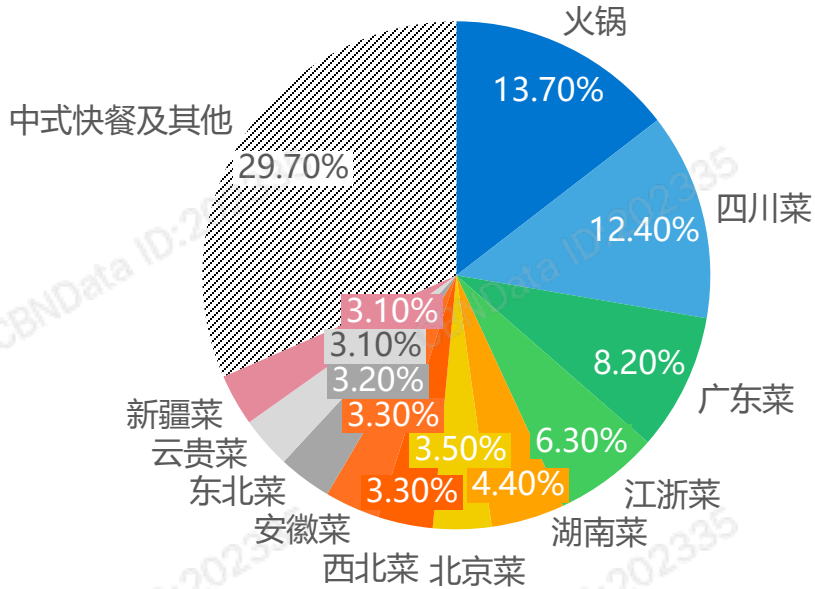


	CAGR 13-18	CAGR 19-22E
餐饮总体	10.1%	+10.1%
火锅	11.6%	+10.2%
其他中式餐饮	9.7%	+8.7%

图示：2013-2022E中国餐饮市场规模（亿元）\*



图示：2013-2022E火锅及其他中式餐饮市场规模（亿元）\*

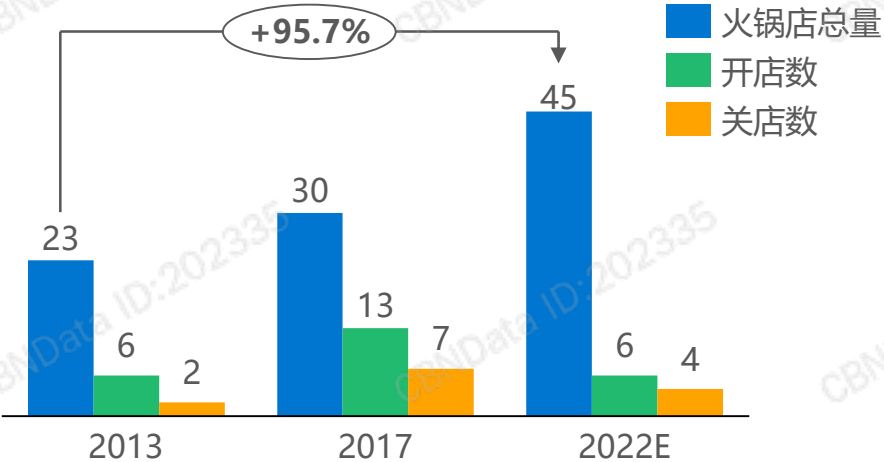


图示：2017-2018年中国餐饮市场细分领域占比（%）\*

随着经济发展、城镇化建设及消费升级，中国餐饮市场正在以10%年增速稳健发展。中国餐饮市场由三部分构成，中式餐饮、西式餐饮和其他，中式餐饮约占80.5%份额。中式餐饮又可分为中式正餐（含火锅、四川菜、广东菜等），中式快餐及其他（含快餐、美食广场、烧烤等），中式正餐约占70%中餐份额。在餐饮行业所有细分领域中，火锅是最大细分品类，市场规模稳定增长，增速超其他品类及行业平均增速。

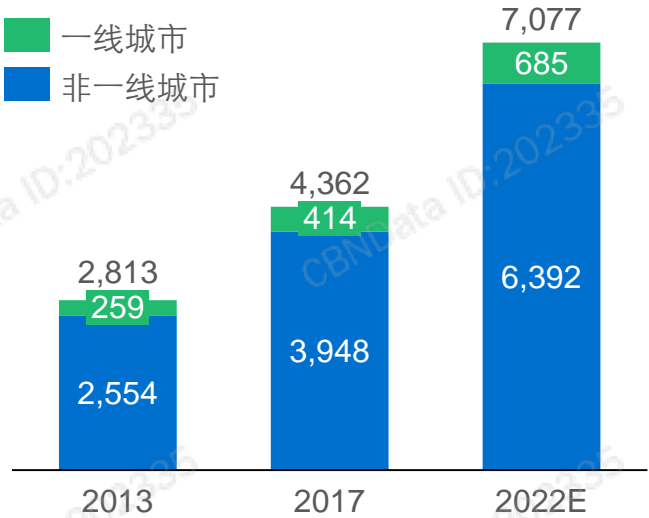


# 1.5 川渝火锅是火锅行业主要细分领域，一线城市增速较快

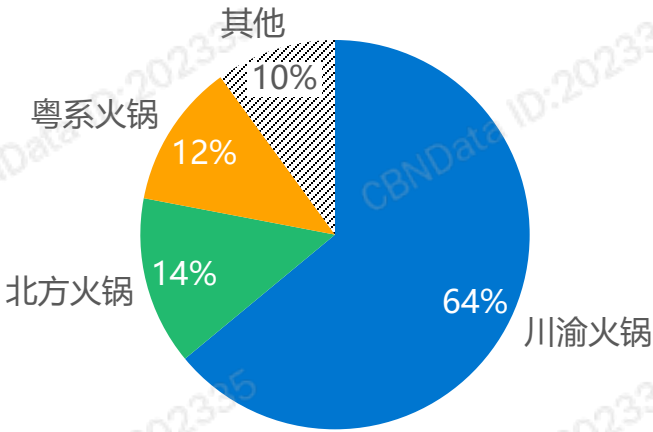


图示：2013-2022E中国火锅店数量变化（万个）\*

	CAGR 13-17	CAGR 18-22E
火锅市场总体	11.6%	+10.2%
一线城市	12.4%	+10.6%
非一线城市	11.5%	+10.1%



图示：2013-2022E中国不同层级火锅市场规模（亿元）\*

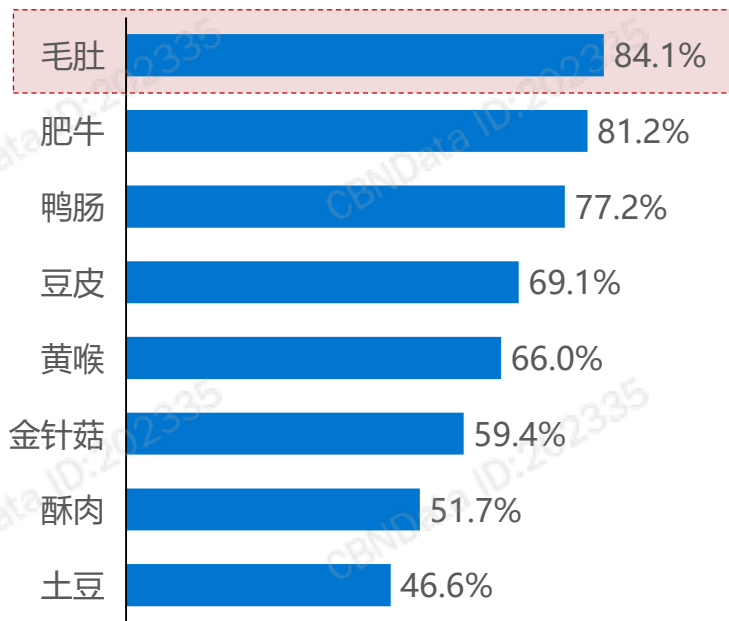


图示：2017-2018年中国火锅市场细分领域份额（%）\*

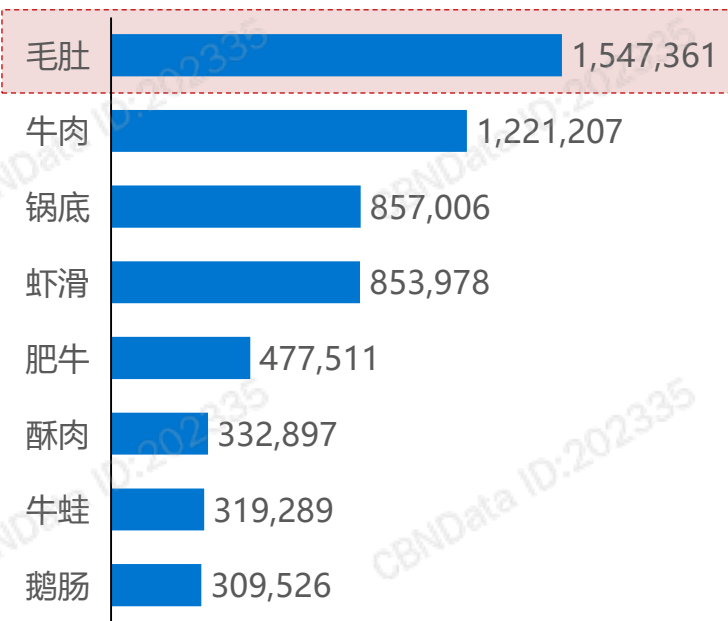
回顾近年来火锅行业发展历程，具有一定周期性。2013-2014年资本争相进入火锅行业；至2015年因供过于求，行业进行淘汰与洗牌；2018年随着海底捞于港交所IPO，火锅连锁模式被市场验证，2017H2-2018年行业再次引发投资热潮，新增火锅店数量大幅增加。**在火锅行业中，川渝火锅为最大细分领域，占据64%市场份额。**从地域维度来看，**一线城市市场增速较快，其他城市消费潜力有望在未来五年被激发。**

# 1.6 毛肚是川渝火锅点击率最高菜品，深受消费者推荐与喜爱

全国川渝火锅菜品点击率\*



川渝火锅消费者推荐菜排行\*



说明:

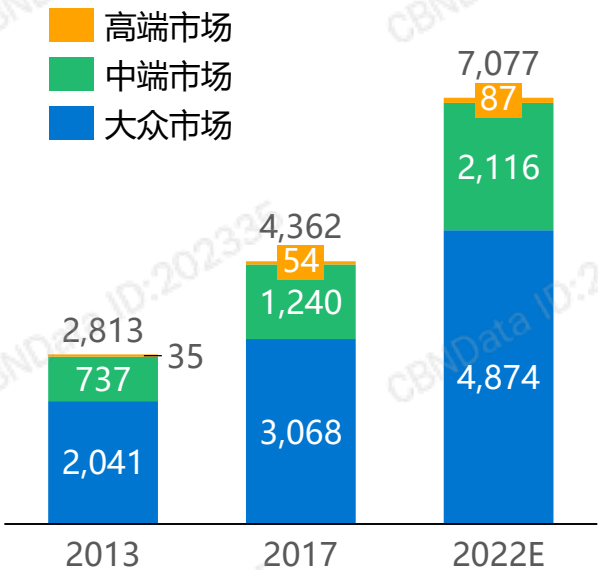
\* 菜品点击率 (x%) 是指消费者中点单该菜品的比例, 亦即100个火锅消费者中约有x人点单该菜品

\*\* 川渝火锅分类已在1.2内容中有所说明, 此处川渝火锅仅指典型川渝火锅, 不含鱼火锅、芋儿鸡等

\*\*\* 点击率来自26个省、自治区、直辖市的火锅店面调研数据, 仅含川渝火锅, 不含番茄火锅等其他类别

- 目前火锅市场正在发生一些新的变化, 这从一定程度上反应了餐饮行业新的风向与机会。精准定位、差异化细分、聚焦特色招牌菜成为火锅行业新的发展趋势。
- 根据相关数据显示, 2018年毛肚在全国川渝火锅中点击率超过80%, 成为川渝火锅中点击率最高的菜品。同时, 毛肚也是消费者心中最喜爱、最推荐、最在意的火锅单品, 在大众点评平台被推荐次数超过150万次。

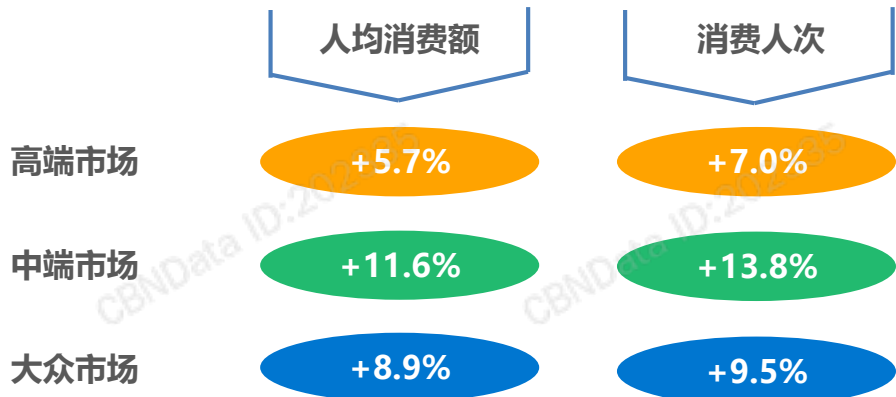
# 1.7 火锅行业中大众市场份额最大，中高端市场增速最快



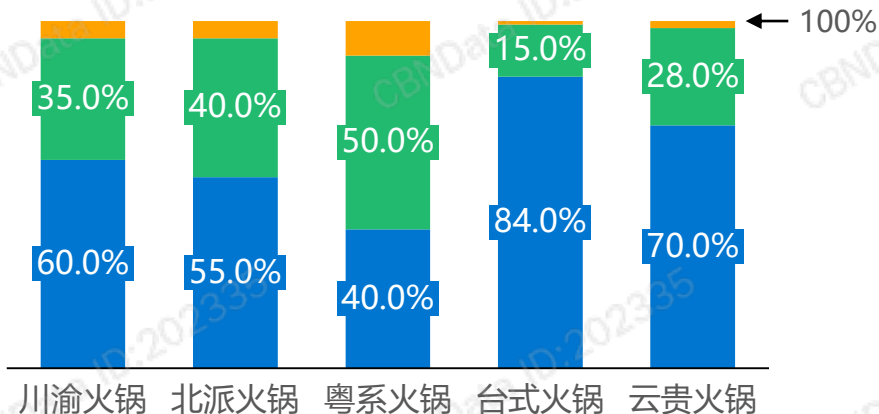
图示：2013-2022E按价格划分火锅市场规模（亿元）\*

	人均消费额	CAGR 13-17	CAGR 18-22E
高端市场	200元以上	11.4%	+10.0%
中端市场	60元以上 不超过200元	13.9%	+10.3%
大众市场	60元以下	10.7%	+9.7%

## 2018年人均消费额与消费人次同比变化\*



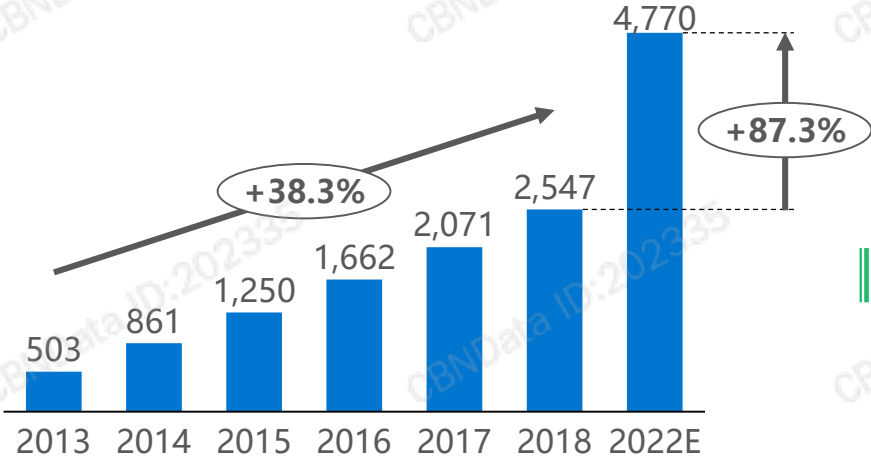
## 2018年不同派系火锅按价格划分市场份额\*



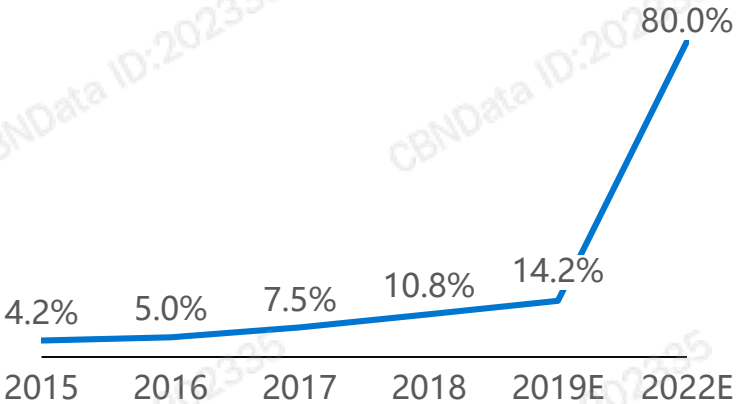
- 按照人均消费价格，火锅可分为大众、中端和高端三个层次。2013-2017年火锅中高端市场增速最快，超过大众市场，预计未来仍将保持较高增速。这主要受益于城镇化进程及消费升级，消费者拥有更高消费能力，更加关注食材品质与服务质量等。此外，社会节奏加快，人们更倾向于外采就餐以节约自主烹饪时间。2018年中端市场强劲爆发，人均消费金额及消费人次均大幅提升，以川渝、北派和粤系火锅为主导。



# 1.8 火锅外卖业务增速较快，有望成为新的业务增长点

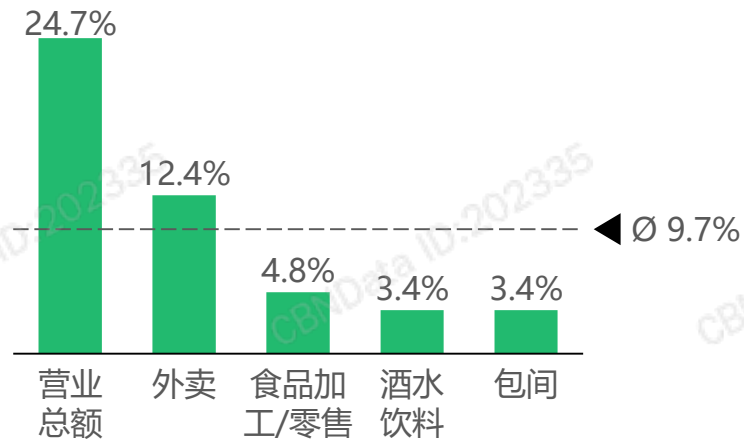


图示：2013-2022E中国外卖市场规模（亿元）\*

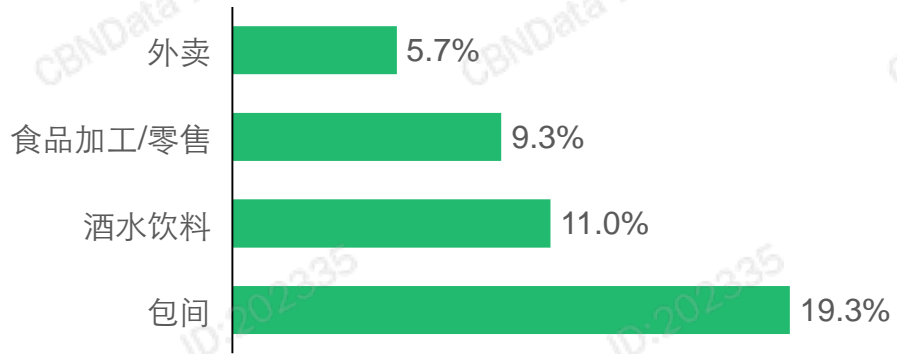


图示：2013-2022E中国外卖市场在餐饮行业渗透率（%）\*

2018年火锅关键模块营业额增长情况\*

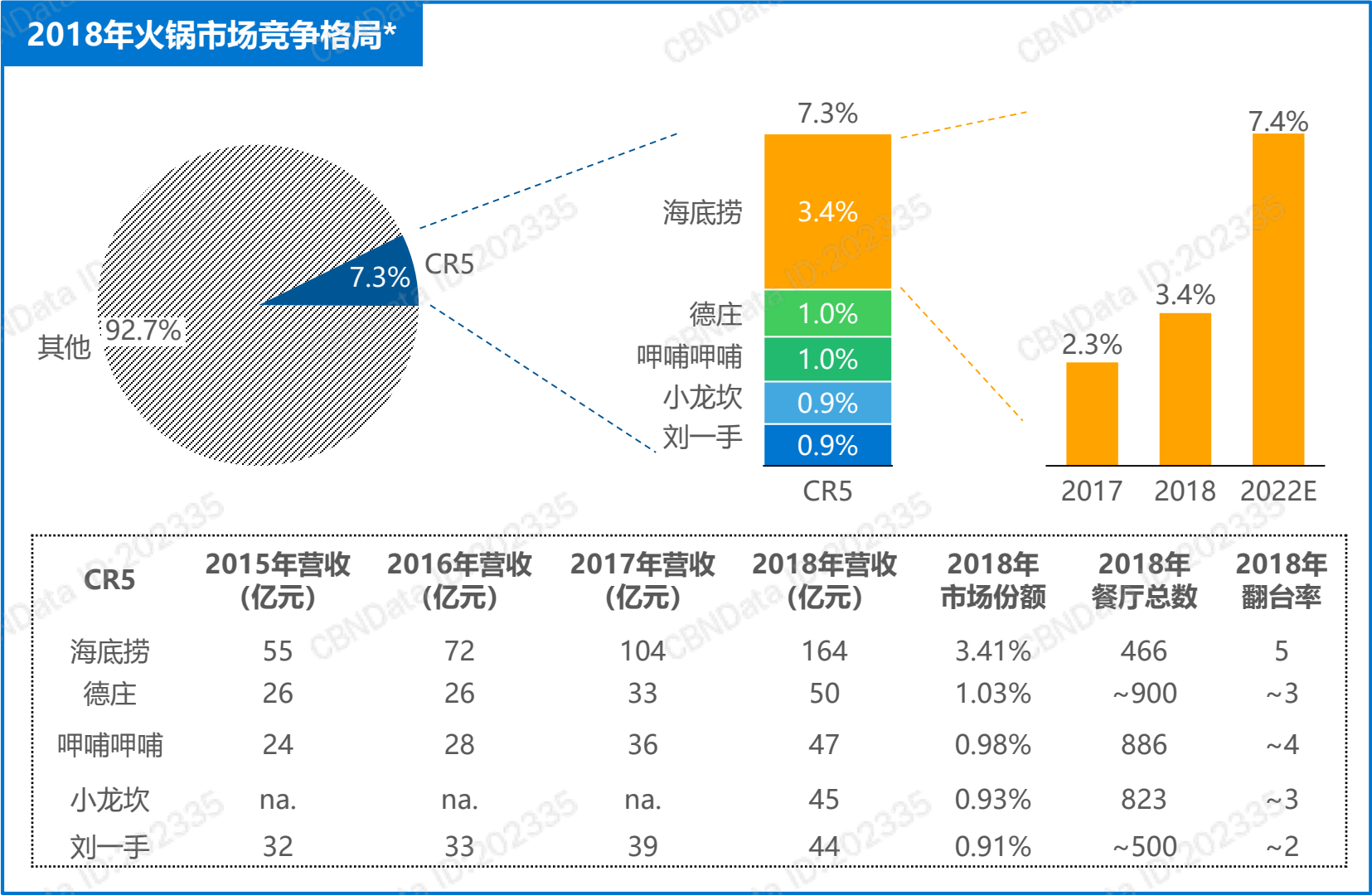


2018年火锅关键模块占营业额比例（%）\*



随着外卖平台APP日渐普及与年轻人生活方式改变，中国外卖市场近年来快速发展，维持高达38.3%的年复合增长率。外卖市场渗透率逐年提升，预计到2022年将达到80%，外卖将彻底改变人们的生活。据中国饭店协会数据，2018年在火锅行业营收结构中，火锅外卖占据行业5.7%市场份额。同时，从2018年火锅关键模块营业额增长情况来看，**火锅外卖业务的增长速度远高于其他模块，有望成为新的业务增长点。**

# 1.9 火锅市场格局高度分散，行业集中度正在逐渐提高



- 火锅行业由于进入门槛低，家庭作坊多，导致市场格局高度分散。随着居民收入水平提高及消费升级，消费者愈加注重火锅品质与服务体验。大型连锁火锅品牌因具有资金充沛、规模化成本控制、供应链成熟稳定、管理经验丰富等优势而具有较强竞争力。在此背景下，火锅连锁品牌积极拓店，扩大市场份额，行业集中度逐渐提高。2017年CR5仅为5.5%，而到2018年则提升至7.3%，我们预计2022年将超过10%。

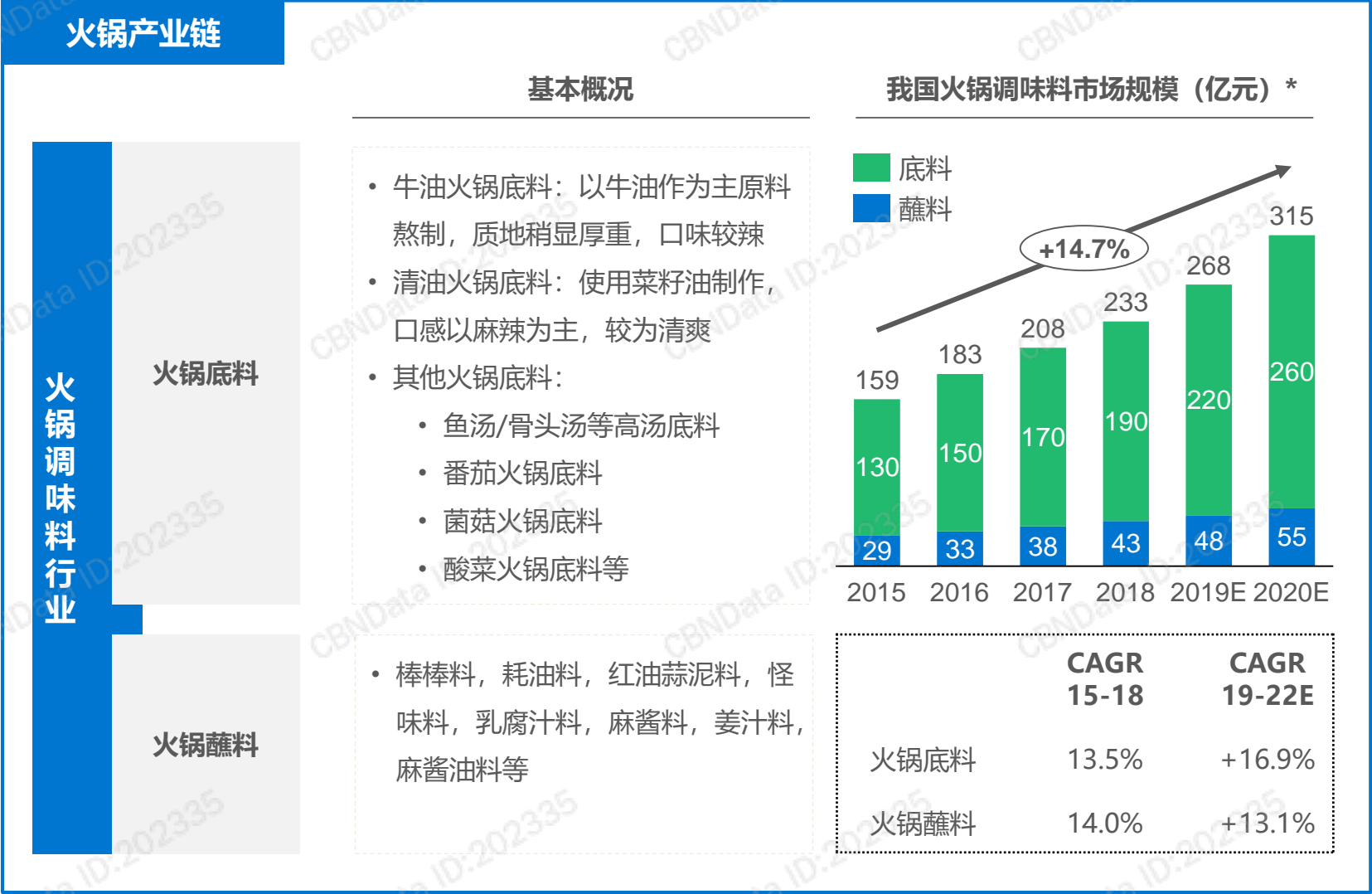
# 1.10 火锅产业链日趋成熟，上游火锅食材原料市场较为稳定

火锅产业链		基本概况	市场规模 2018年(亿元)*	CAGR 19-22E*
火锅行业	上游：火锅食材原料	<ul style="list-style-type: none"><li>火锅食材原料生产、加工与配送：肉制品、辣椒、香油等</li><li>大型火锅连锁企业自建生产基地：海底捞、小肥羊、陶然居等</li></ul>	10000+	+1.63%
	中游：火锅调味料与火锅料制品	<ul style="list-style-type: none"><li>火锅调味料包括底料和蘸料两类</li><li>火锅料制品以速冻鱼糜肉制品为主</li><li>大型火锅连锁企业自建调料生产基地：海底捞、呷哺呷哺等</li></ul>	232.6	+14.1%
			465.2	+12.5%
			4539.6	+10.2%
	下游：火锅门店与方便火锅等火锅餐饮	<ul style="list-style-type: none"><li>传统火锅门店：外出聚餐需求</li><li>火锅外卖：方便快捷需求</li><li>新兴方便火锅：火锅一人食，方便快捷需求</li></ul>	274.6	+15.2%
			62.5	+17.1%

- 随着火锅经济不断发展，火锅行业产业链也日趋成熟。
- 火锅产业链上游**是火锅食材原料的生产、加工与配送，常用原料包括肉制品、动物内脏制品、海鲜、蔬菜类、辣椒、香油等，品类丰富，市场规模在万亿级别，市场基数大且增速较慢，发展成熟。火锅原材料产地和运输管控能力直接关乎火锅口味与品质，因此海底捞等大型火锅连锁企业积极建立自有生产基地，保证食材口感品质，降低采购与配送成本。

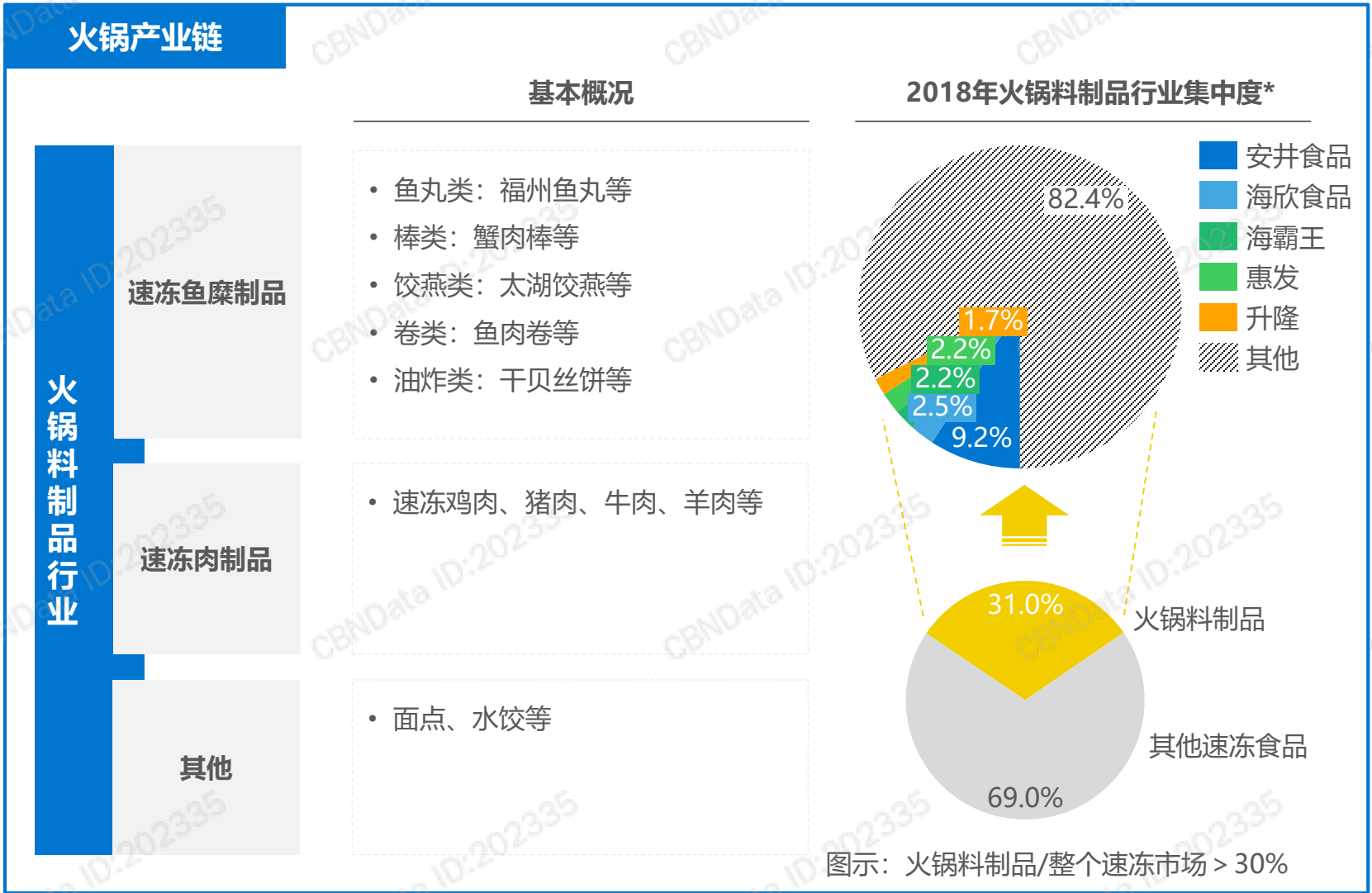


# 1.10 中游火锅调味料市场增速较快，2C和2B端增长动力充足



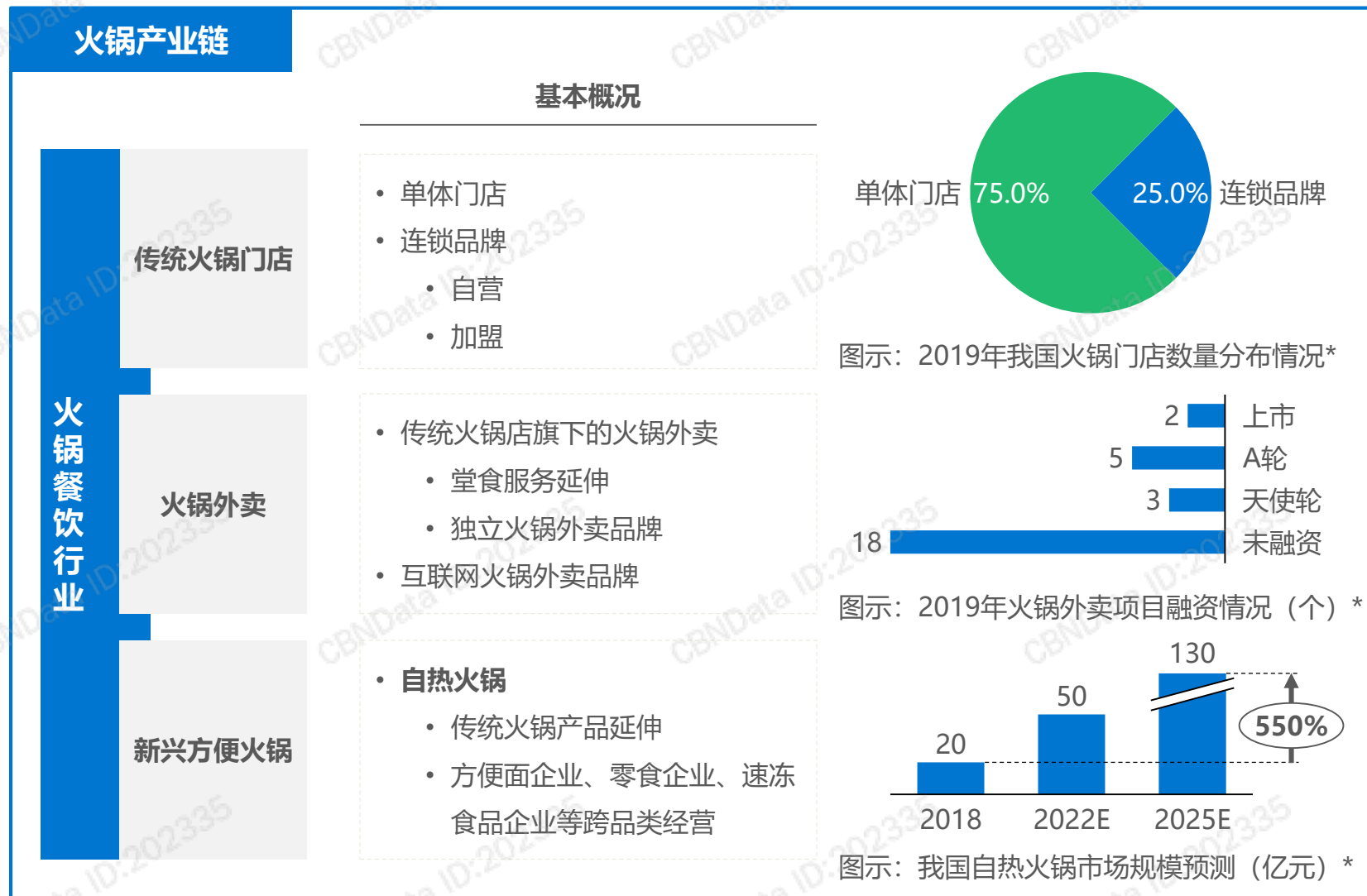
- 火锅产业链中游的火锅调味料行业，含底料(占比80%)和蘸料(占比20%)两大细分领域。行业发展迅速，保持15%复合增速，其中底料增速更快。
- 火锅调味料以2C家庭食用和2B餐厅食用为主要消费场景，二者各占一半份额。2C端火锅调味料因难以替代的刚性需求而发展。2B端市场连锁火锅需求旺盛，推动中高端底料份额提升。海底捞、巴奴毛肚火锅等企业自建调料生产基地，从而提升口味品质及产品标准化。

# 1.10 中游火锅料制品行业集中度较高，头部企业优势明显



- 火锅产业链中游的火锅料制品，以速冻鱼糜制品和速冻肉制品为主。随着生活节奏加快及鱼糜制品营养价值逐渐被消费者认可，鱼糜制品日趋普及。同时，消费方式的多样化使鱼糜制品不仅局限于火锅食材，也用于关东煮、麻辣烫等多种消费形式，行业增长空间打开。
- 火锅料制品是整个速冻市场最大细分领域，占30%以上份额。**火锅料制品行业集中度较高，2018年CR5约为17.6%，安井食品等头部企业优势较明显。**

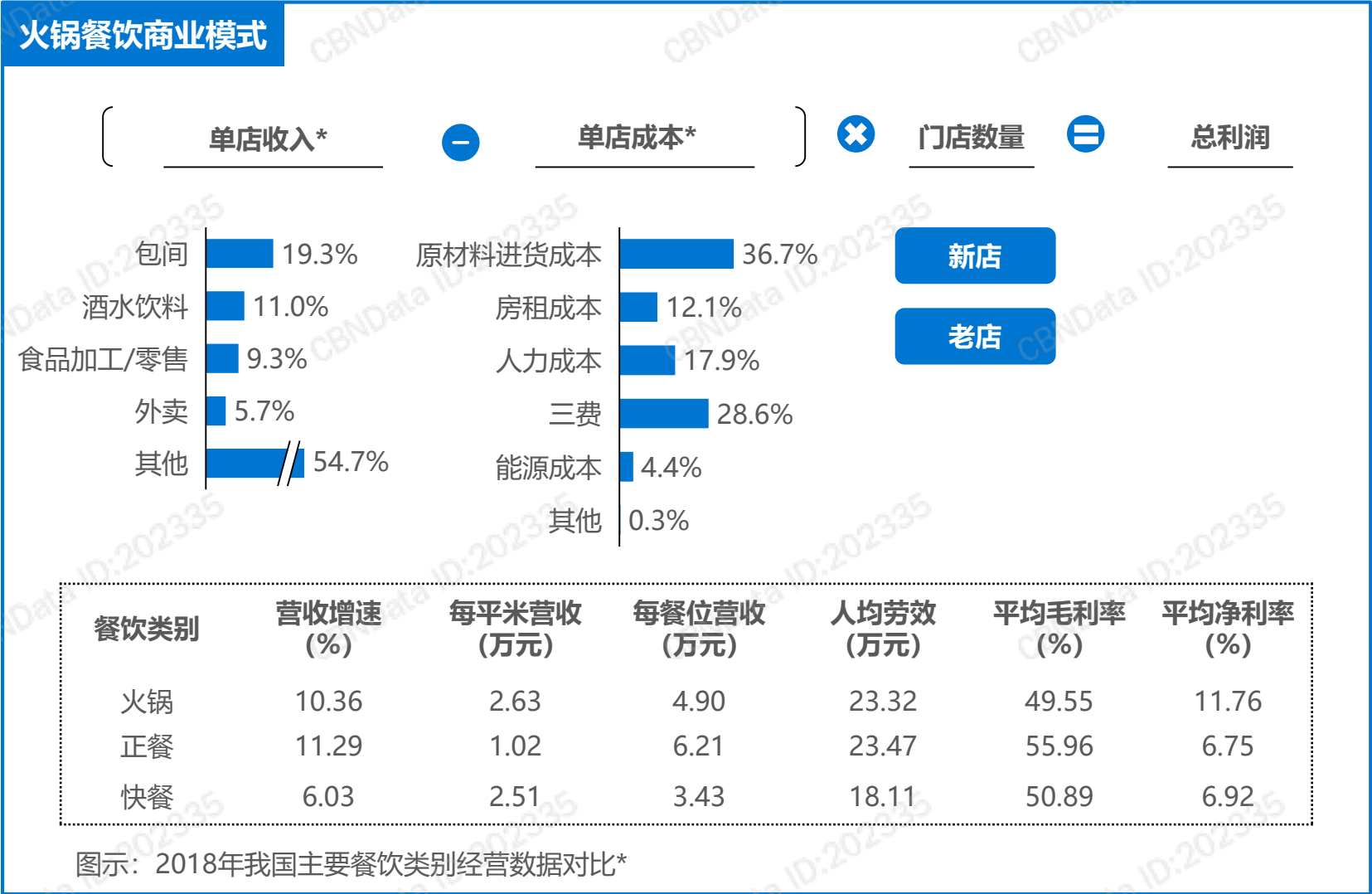
# 1.10 下游火锅餐饮行业百家争鸣，火锅外卖与自热火锅兴起



- **火锅产业链下游的火锅餐饮行业**，主要包括传统火锅门店、火锅外卖和新兴方便火锅三大板块。**在我国传统火锅门店中，75%为单体门店，但连锁品牌集团因其资金和供应链等优势，积极拓店以扩大市场份额，将促进行业集中度提升。**根据鲸准数据，截至2019年9月共有28个项目涉及火锅外卖业务，除海底捞和呷哺，其余均处于早期融资阶段。自热火锅近三年走红电商，增速较快，预计2025年市场规模将达130亿元。



# 1.11 火锅经营效益较好，成本管控与门店扩张是关键





## PART 2

# 火锅行业主要玩家

## 2.1 火锅行业玩家众多，行业竞争激烈，短期内难以改变



海底捞

呷哺呷哺

xiabu xiabu

巴奴  
毛肚火锅

- 我国火锅市场格局高度分散，玩家众多，2017年CR5仅为5.5%，2018年为7.3%，以夫妻店为代表的单体门店占75%比例，且不断有新玩家进入，**行业竞争激烈。这种情况短期内难以改变**，原因在于火锅的高利润率和低壁垒，吸引了众多市场参与者。
- **连锁品牌**相对于单体经营店面，拥有更高存活率，更多供应链、管理经验等竞争优势。**在火锅赛道众多玩家中，海底捞、呷哺呷哺和巴奴毛肚火锅分别代表了独具特色的三种经营模式。**
- **海底捞 (06862.HK)** 1994年成立于四川，**定位中高端市场**，是火锅行业龙头，已成为“服务”的代名词。1994-2004年为经营探索期；2005年起拆分内部职能部门，**布局火锅行业全产业链**，将内部费用成本部门转变为利润中心；2012年起开启标准化之路；2017年起加速拓店扩张。
- **呷哺呷哺 (00520.HK)** 1998年成立于北京，**定位大众市场**，开创了时尚吧台式小火锅业态。公司于非典期间成名，餐厅网络逐渐扩大；2016年进行品牌升级，向中高端市场探索业务边界。
- **巴奴毛肚火锅** 2001年成立于河南，专注火锅头道招牌菜——毛肚，**定位中高端市场**，已成为“毛肚火锅”代名词。建立底料加工厂和中央厨房，实现规模化生产以保证口味稳定，始终践行“产品主义”核心理念。



## 2.2 海底捞、呷哺呷哺与巴奴毛肚火锅各代表不同经营模式

火锅连锁品牌经营业务对比\*

	海底捞	呷哺呷哺	巴奴毛肚火锅
火锅餐饮	 <b>海底捞</b> <ul style="list-style-type: none"><li>四川火锅</li><li>中高端市场</li></ul>	  <ul style="list-style-type: none"><li>台式火锅</li><li>大众市场</li><li>中高端市场</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>专注毛肚火锅</li><li>中高端市场</li></ul>
火锅外卖	 <b>海底捞外送</b> Hi Delivery <ul style="list-style-type: none"><li>Hi捞送——海底捞火锅外卖</li></ul>	  <ul style="list-style-type: none"><li>火锅与新鲜食材配送</li><li>小份配送的即食冒菜</li></ul>	
调味料类	<ul style="list-style-type: none"><li>酱料、海鲜料、火锅底料、火锅蘸料、复合调味料、火锅配菜、休闲零食、自热火锅（按天猫旗舰店零售品类）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>火锅底料、火锅蘸料、复合调味料、辣酱等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>火锅底料</li></ul>
产业扩张	 <b>蜀海供应链</b> SHU HAI SUPPLY CHAIN SOLUTIONS  <b>颐海</b>  <b>U-DING</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>自建食材供应及供应链管理公司</li><li>投资底料公司</li><li>收购冒菜公司</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>自建食品加工厂</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>自建底料生产基地与中央厨房</li></ul>

## 2.2 海底捞、呷哺呷哺与巴奴毛肚火锅各代表不同经营模式

火锅连锁品牌经营模式对比\*

	海底捞	呷哺呷哺（呷哺大众品牌）	湊湊（呷哺中高端品牌）	巴奴毛肚火锅
定位	中高端市场	大众市场	中高端市场	中高端市场
餐厅设计	2-8人桌，多人一锅	U型吧台，一人一锅 2-4人桌，多人一锅	2-8人桌，多人一锅 茶饮外带区	2-8人桌，多人一锅
门店数（间）	593	907	48	65
AUV（万元）	5000	500	2000-2500	~2500
ASP（万元）	100+	50-55	120-150	~120-150
翻台率	5x	~4x	3-4x	~5
单店面积（㎡）	800-1500	200-300	600-800	~987
坪效（万/㎡/年）	~5	~2	~5	~2.5
容客数量（人）	300-500	~300	100	300-500
员工数量（人）	100-150	20-30	70-80	100-150
Capex（万元）	800-1000	120	600-700	600-800
投资回收期	1-3个月盈亏平衡 6-13个月回收投资	1-3个月盈亏平衡 6-13个月回收投资	3个月盈亏平衡 17个月回收投资	na.
营业时间	22小时	12小时	15小时	11小时

## 2.3 供应链管理成为核心竞争力，海底捞更具深耕优势

### 海底捞与呷哺供应链管理对比\*

#### 供应链管理能力



海底捞

- 高效且稳定的**自有食材供应链**促进门店快速扩张
  - **蜀海**：海底捞集团子公司，海底捞食材供应商，为海底捞提供食材及供应链整体托管运营服务。2007年起独立运营，除海底捞外，蜀海对外开放供应链能力，2018年第三方营收占比约40%
  - **颐海**：海底捞对外投资公司，海底捞底料供应商，2013年起独立运作，对外销售底料、对外调味料、蘸料、方便速食等零售产品

呷哺呷哺  
xiabu xiabu

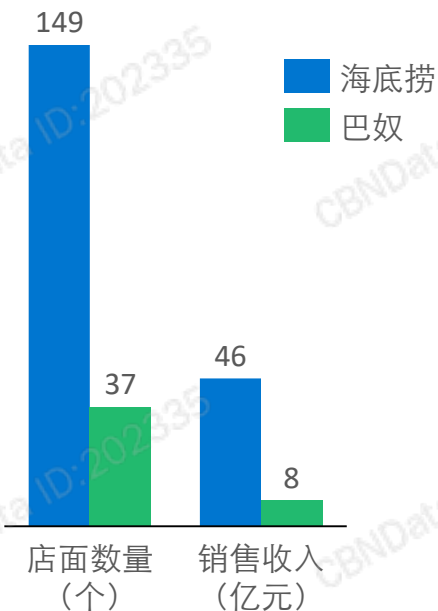
- 拥有完备的**集中采购供应链**支撑门店稳健扩张
  - 上游：农餐对接，24小时新鲜直达；与优质牛羊肉供应商建立长期合作关系，以低成本获得稳定原材料供应；与锡盟政府合作，直采牛羊肉等
  - 中游：**建立食品加工厂**，工业化生产流程，生产底料、蘸料等产品，统一采购及食材制作，保证门店统一质量标准

- 火锅餐饮具有管理环节多，连锁化跨地区运营难度大，产业链条长，食品安全难以标准化把控等特点。随着原材料及人工店租成本的日渐攀升，**供应链管理成为火锅连锁品牌的核心竞争力。**
- 基于时间成本、资金成本和管理成本等综合考虑，餐饮行业自建供应链管理体系成本较高，仅头部企业有此能力。海底捞和呷哺均涉足火锅产业链中上游，以完善自身供应链，相比之下，海底捞更具深耕优势。



## 2.4 巴奴毛肚火锅践行“产品主义”，成为火锅行业黑马

2015年海底捞与巴奴  
店面数量及销售收入对比



- 2015年以来，海底捞和巴奴是火锅业内被频繁讨论与比较的一对对手。2015年，海底捞在39个城市拥有142家火锅店，在5个海外地区拥有7家火锅店，2015年销售收入为45.78亿元；而巴奴在2015年只有37家店面，均位于郑州等二三线城市，2015年销售收入不足8亿元，销售额仅为海底捞五分之一。但在当年竞争中，巴奴却成为区域中超越海底捞的品牌\*。在体量悬殊的情况下，弥补双方差距的变量正是巴奴提出的“产品主义”。巴奴于2012年进行战略转型，聚焦毛肚火锅品类，正式更名为“巴奴毛肚火锅”。
- 彼得·德鲁克曾说“企业是社会的器官，是为社会解决问题的。一个社会问题就是一个巨大的商业机会。”在行业缺少服务时，海底捞引进了近乎变态的服务，从传播学上，这一引爆点使海底捞的影响力快速提升，一时间海底捞成为各行业研究与解读的对象。虽然支撑前台店面高水平服务并非仅需服务本身，而得益于其背后发达的供应链管理及运营管理系统，但在顾客与公众认知里，最为广泛感知的仍是海底捞的“服务”。
- 消费群体随时代变迁，成长在物质充裕时代的80后和90后消费者，更加注重产品本身的体验与探索，在某些情况下对过度服务与干预持消极态度，产品主义应运而生。

## 2.4 巴奴毛肚火锅践行“产品主义”，成为火锅行业黑马

### 巴奴毛肚火锅的产品主义实践

巴奴毛肚火锅创始人杜中兵认为，产品主义不仅讲求产品聚焦，而是以产品为焦点构建一个生态系统

#### 减法经营

- 菜品SKU由100+减为30左右，聚焦毛肚及相关菜品
- 砍掉加盟拓展方式，全部改为直营店

#### 产品极致

- 摒弃传统火碱技术，应用“木瓜蛋白酶嫩化”技术，保证毛肚健康与品质，并加强冰鲜毛肚研发
- 毛肚相关菜品以特色来引导客户口味
- 自建调料生产基地与中央厨房

#### 场域理念

- 将扁平服务升级为立体场域理念
- 将人与人、人与食物、人与环境相融合，打造大餐厅品牌，渗透品牌文化

#### 店面设计

- 色彩热烈，醒目视觉标识
- 独立大气门脸，传统质感设计风格
- 设计与品牌文化相匹配

#### 人才战略

- 重用年轻人，释放员工个性
- 建立科学管理体系

#### 产品主义

#### “产品主义”内涵\*

第四层

信念

第三层

价值观

第二层

情怀

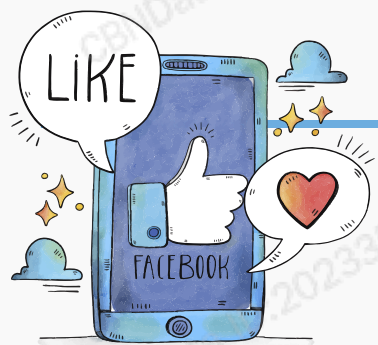
第一层

战略

产品主义

#### 巴奴毛肚火锅成功要素：

1. 差异化定位，开拓新品类
2. 战略聚焦与重构
3. 产品主义理念与践行
4. 勇于挑战的勇气



## PART 3

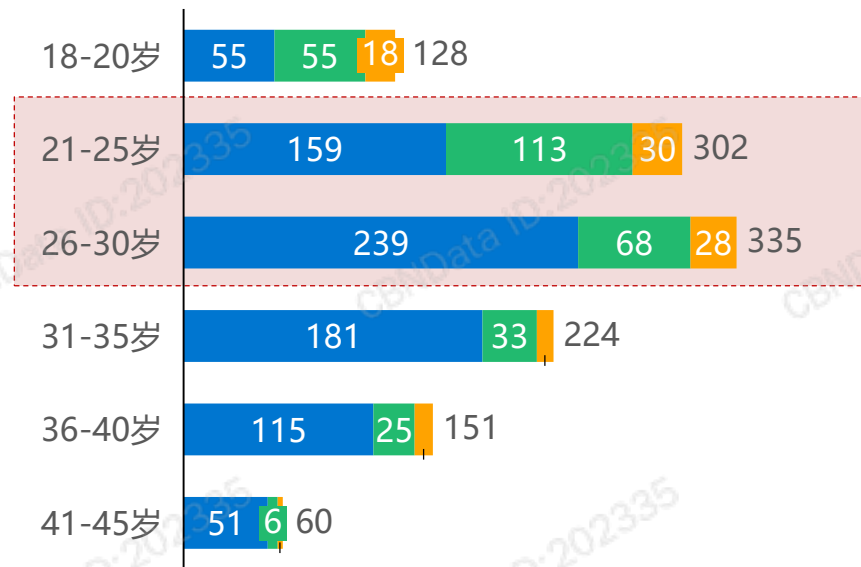
# 火锅行业消费特点

### 3.1 90后成为火锅主流消费人群，63.3%消费者每月可支配收入集中于3000-10000元，一二线城市消费能力更强

- 根据消费者调研数据，90后消费者（21-30岁）已成为火锅主流消费人群，占整体消费者数量53.1%
- 其中，63.6%消费者每月可支配收入集中于3000-10000元，一二线城市消费者成为火锅消费主力军

#### A1.火锅消费者人群分布情况

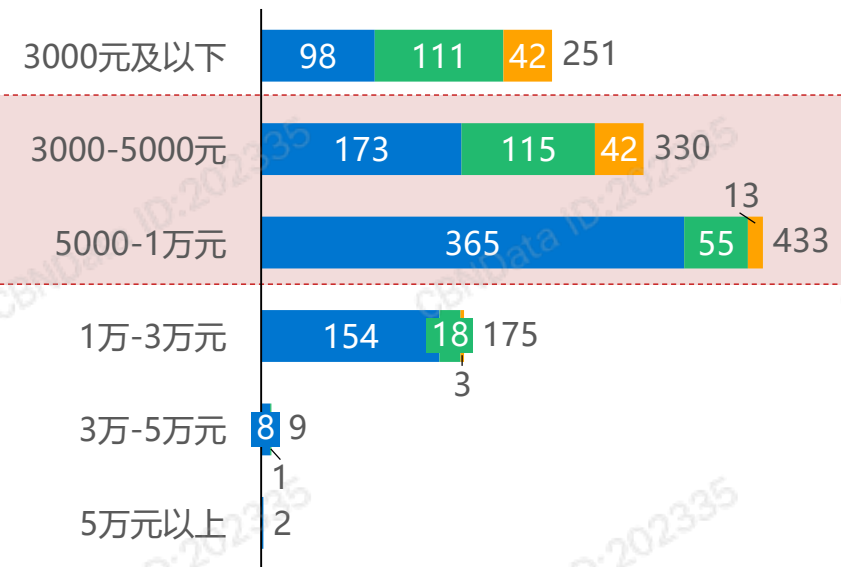
■ 一线城市 ■ 二线城市 ■ 三四线城市



53.1%

#### A2.消费者每月可支配收入

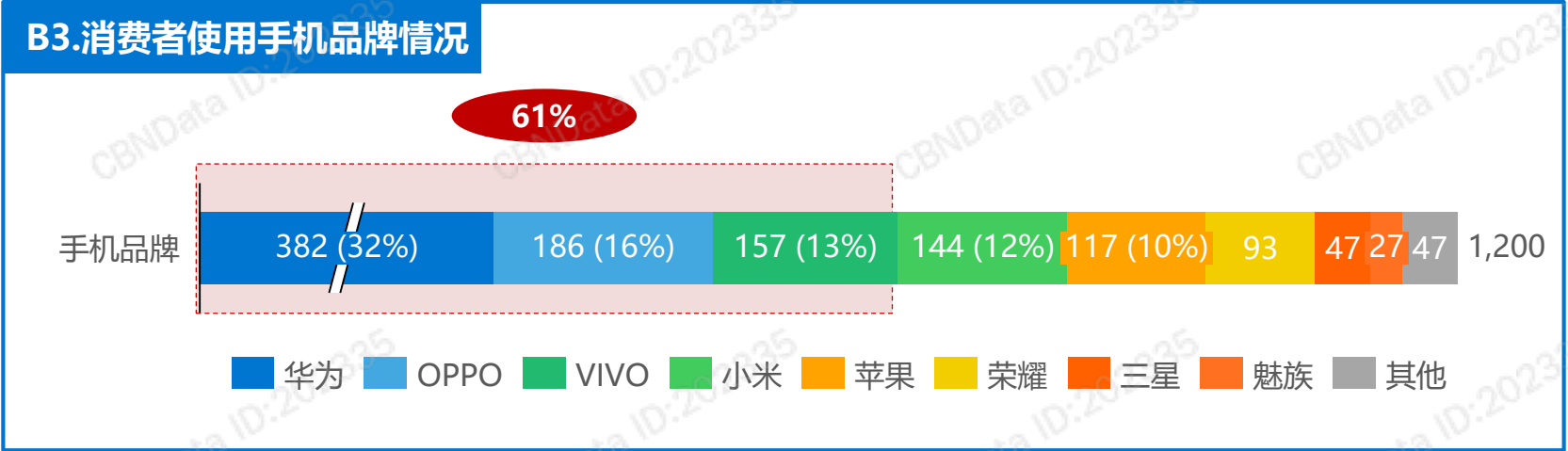
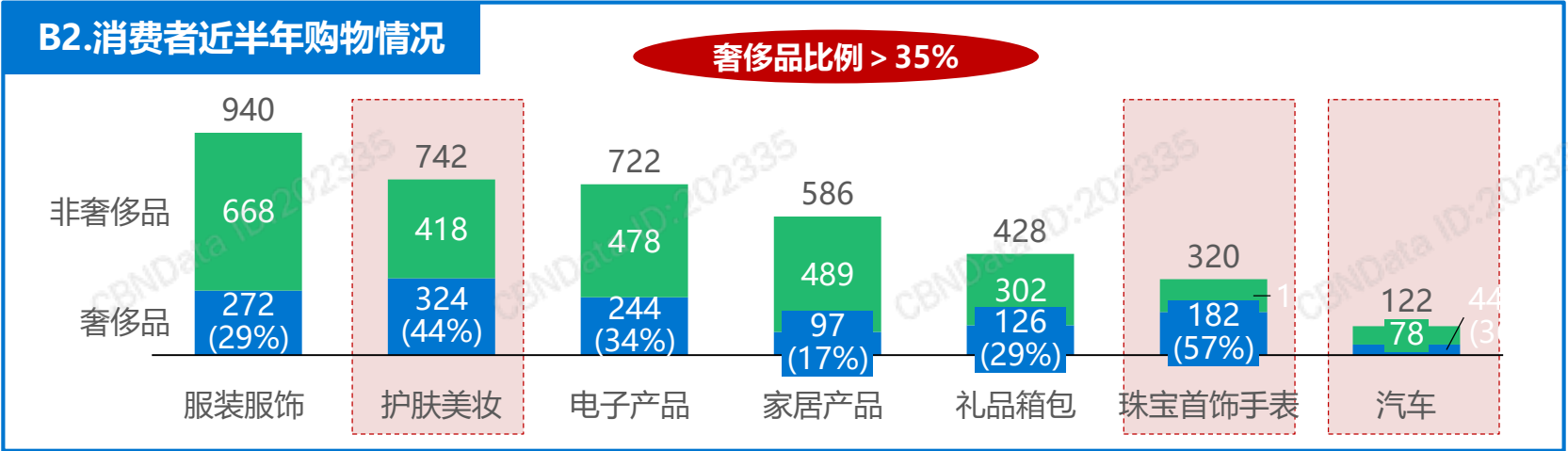
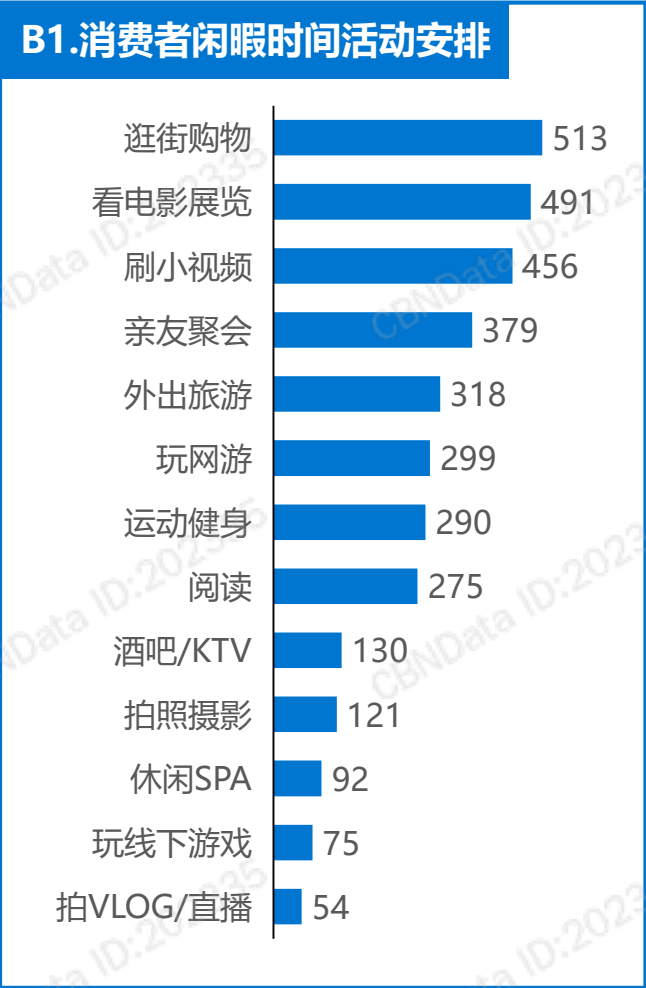
■ 一线城市 ■ 二线城市 ■ 三四线城市



63.6%



### 3.2 火锅爱好者闲暇时间喜欢逛街、观影、刷小视频，热衷购买服饰美妆，珠宝首饰多为奢侈品，80%用国产手机

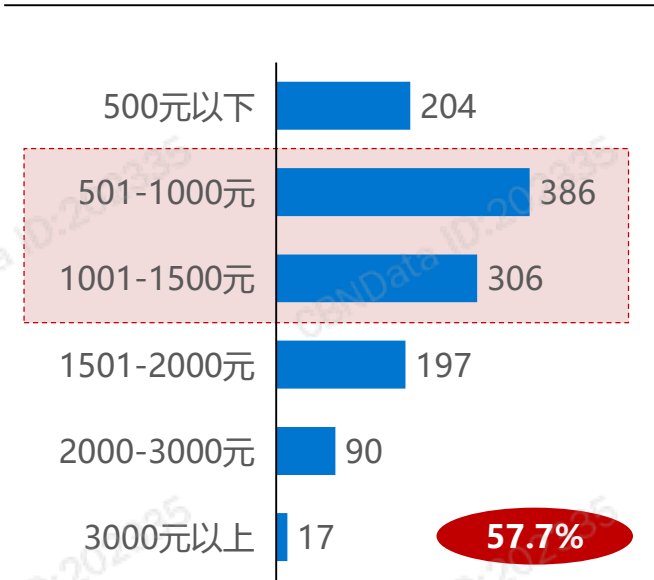


### 3.3 火锅是人们外出就餐的热门选择品类，火锅消费以人均70-130元中高档火锅居多

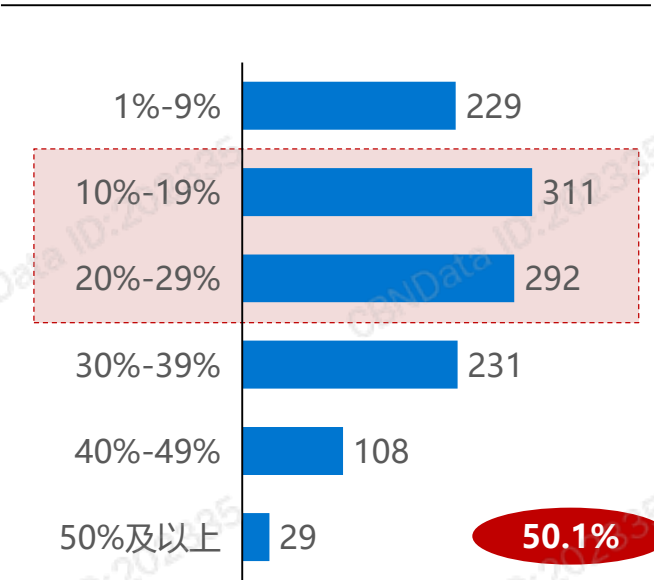
- 随着消费升级和可支配收入提高，外出就餐成为人们的常见选择，过半数消费者每月外出就餐花费500-1500元
- 火锅是人们外出就餐的常见选择，过半消费者外出就餐次数中有10%-30%选择火锅，且以70-130元中高档火锅居多

消费者外出就餐消费金额与品类选择

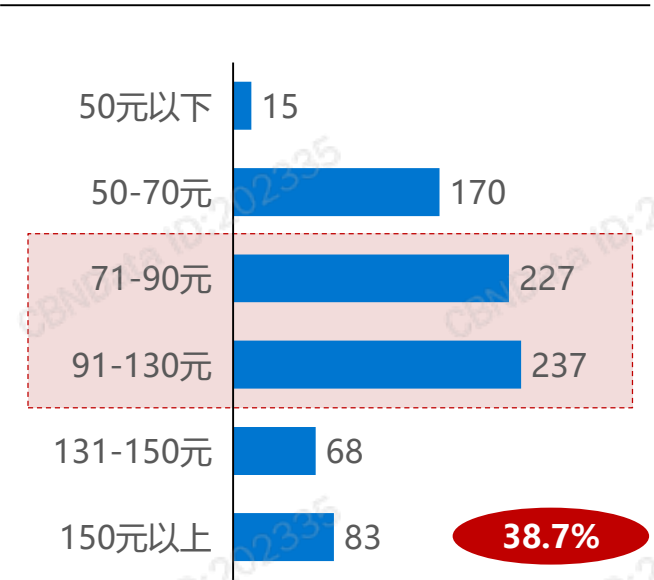
C1.消费者每月外出用餐花费



C2.消费者外出就餐选择火锅频率

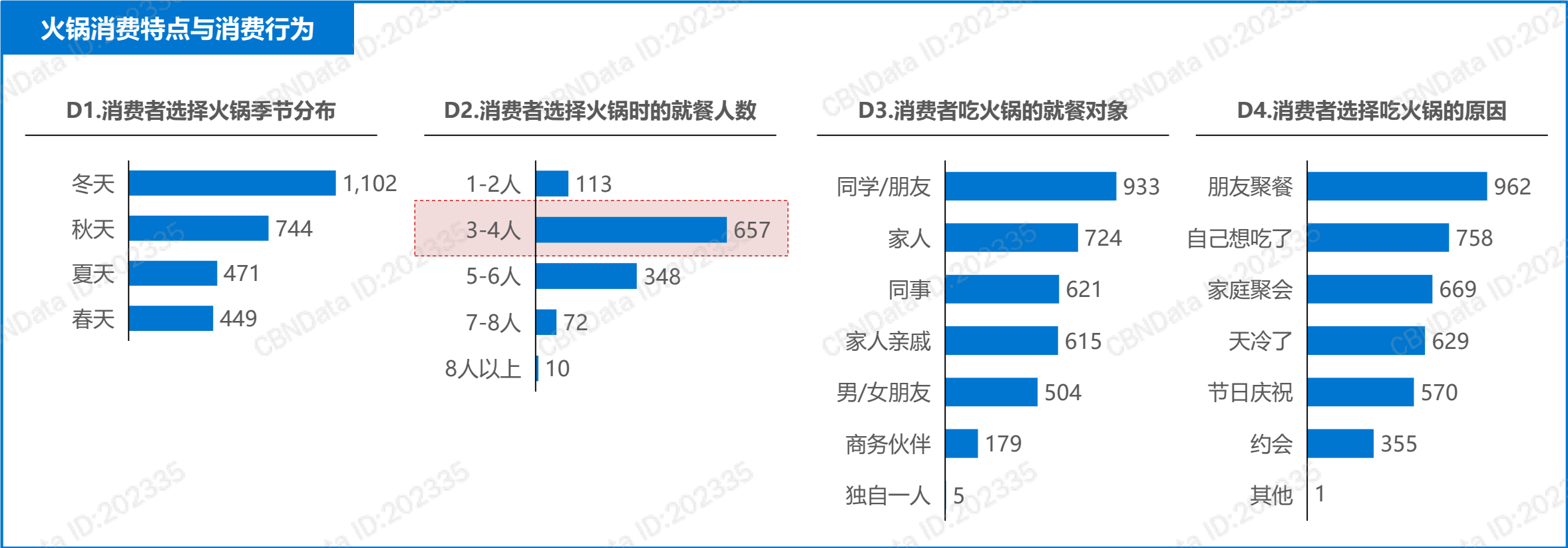


C3.火锅人均消费情况



### 3.4 火锅在秋冬季节更受欢迎，天冷馋嘴聚餐约会均可吃 火锅具有较强社交兼容性，朋友、家人、同事一起吃

- 火锅消费具有明显季节属性，消费者在秋冬季节对火锅更加青睐，聚餐、馋嘴、天冷是吃火锅的主要原因
- 火锅具有较强社交属性，消费者通常3-6人用餐，人群兼容朋友、家人、同事等，是聚餐约会的重要选择之一

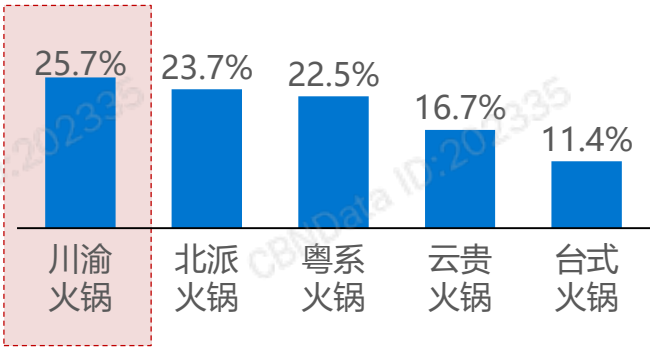


### 3.5 火锅消费者口味多元，毛肚是最受消费者喜爱的火锅头道招牌菜

- 火锅消费者对麻辣易上瘾的川渝火锅口味最为青睐，在问卷受访者中有约25.7%为典型川渝火锅消费者
- 牛羊肉大类内含细分品类多样，在全国范围内整体接受程度较高；毛肚是最受消费者喜爱的火锅头道招牌菜

消费者火锅口味与菜品偏好统计情况\*

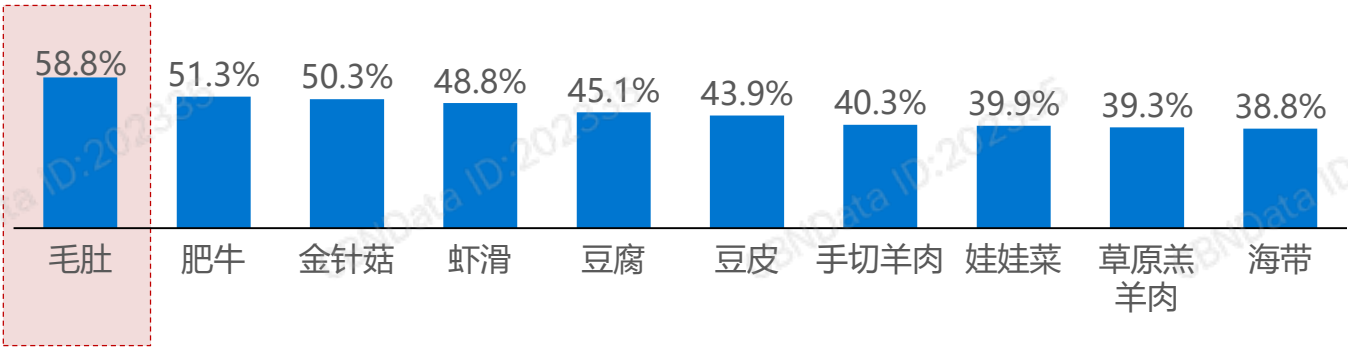
E1.消费者火锅口味偏好综合统计



说明：

\* (x%) 根据消费者所选喜爱口味及食用频率进行多维度评估对1200名受访者进行典型火锅派系消费者分类，比例数据互斥

E2.火锅消费者菜品偏好综合统计 Top10



说明：

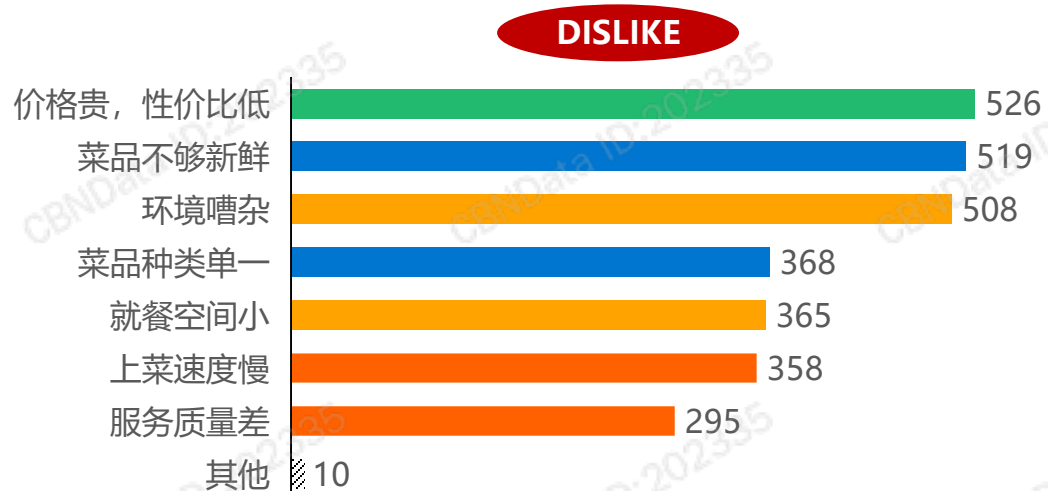
\* (x%) 从肉类/蔬菜/动物内脏/滑类/菌类/海鲜/速冻制品/豆制品，常规菜品/特色菜品，点单菜品聚合等维度对消费者口味进行综合评估，比例数据代表1200名受访者中喜爱该道菜品的人数比例，数据不互斥

\*\* 牛肉大类包括肥牛，牛排/牛小排，牛舌，撒尿牛丸；羊肉大类包括草原羔羊肉、新西兰羊肉、手切羊肉

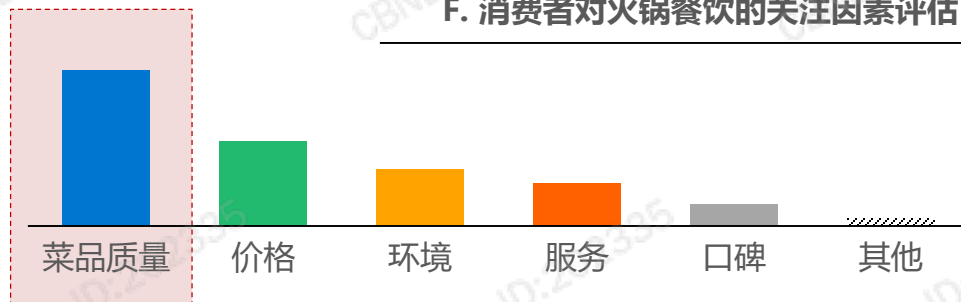


### 3.6 菜品质量是火锅消费者最为关注的因素，其次为价格、环境、服务、口碑及其他

消费者对火锅餐饮的关注因素



F. 消费者对火锅餐饮的关注因素评估



# 行业综述：火锅是餐饮行业细分品类的翘楚，市场空间广阔 消费者需求多元，毛肚是最受消费者喜爱的火锅头道招牌菜

- 火锅作为餐饮行业市场规模最大和增速最快的细分赛道，将在未来三年迎来超过7000亿的市场空间。相比其他餐饮业态，火锅每平米营收2.63万元，平均净利率11.76%，高于其他品类，是餐饮行业的优质赛道。
- 火锅门店遍布全国，行业竞争格局分散，连锁化率较低。2018年全国火锅门店已近40万家，其中以麻辣口味为特色的川渝火锅占比超过60%，是最大的火锅细分品类。
- 在火锅市场，大众市场份额最大，但是中高端市场增速最快。从地域维度来看，一线城市市场增速较快，其他城市消费潜力有望在未来五年被激发。
- 通过对火锅行业及消费者进行调研与观察，我们发现，随着经济水平提高，消费者需求的个性化与多元化趋势逐渐凸显。80后和90后年轻消费者对麻辣易上瘾的川渝火锅更为青睐，更为关注火锅的菜品质量，注重对于产品本身的探索与体验，在口味与菜品喜好方面更为多元。
- 值得注意的是，毛肚历史悠久，从清末以来就成为川渝火锅独具代表性的食材，而且口味独特，备受消费者青睐。毛肚在2018年全国川渝火锅中点击率超过80%，高居川渝火锅菜品点击率榜首，在大众点评2019年消费者川渝火锅推荐菜中排名第一，在消费者口味调研中亦最受喜爱，与此，毛肚是最受消费者喜爱的火锅头道招牌菜。



36Kr

让一部分人先看到未来

