

# 三年虧8個億 曾經的小火鍋之王怎麼了？

清明假期，在東北一家最受年輕消費力歡迎的購物中心裡，餐飲門店幾乎個個熱鬧非凡，但只有呷哺呷哺門前沒什麼人停留，服務員眼巴巴向門外，攬客的話術也變成了「裡面有地，隨坐隨吃」。

食客健健徑直從門前走過，在他看來，同等價位不如吃頓「正經飯」，大火鍋、烤肉、牛排，小火鍋比得了嗎？

這一家店的處境、一個食客的看法，或許恰恰是呷哺呷哺境遇的縮影。曾經的「連鎖火鍋第一股」、「平價小火鍋王者」呷哺呷哺，如今正踩在懸崖之上。

根據呷哺呷哺餐飲管理(中國)控股有限公司最新發佈的2023年全年業績公告，呷哺呷哺以虧損1.99億元為2023年劃上了句號。

然而根據中國烹飪協會最新的數據統計，2023年中國餐飲經濟收入實現52890億元，同比上升20.4%，比2019年增長13.2%，為歷史新高。

中國餐飲業行了，但呷哺呷哺，怎麼就不行了？

### 呷哺呷哺還是不行？

根據呷哺呷哺發佈的2023年全年業績公告，營收上，全年實現營收59.18億元，同比增長25.3%，盈利上，歸母淨利潤為虧損1.99億元，較上年同期虧損收窄。

好消息是，增收又減虧，與2022年相比，營收增加了11.93億元，虧損減少了1.54億元。

壞消息是，這已經是呷哺呷哺連續虧損的第三年。從2021年至今，呷哺呷哺分別虧損了2.93億元、3.53億元及1.99億元，總計虧損超8億元。

其實早在2023年半年報出爐之時，呷哺呷哺還沉浸在扭虧為盈的喜悅之中，當時財報顯示，呷哺呷哺2023年上半年些微盈利0.02億元（約241萬元）。但最終的年報證實了這只是一場「空歡喜」。

它的「下坡路」其實在2020年便已顯現出來，當年呷哺呷哺就已經陷入「辛辛苦苦一整年，微微盈利一點點」的境況，財報中「公司擁有人應占年內利潤總額」降至0.02億元（約184萬元），降幅達到99.4%。

不過2020年虧損情有可原，畢竟有著不可抗力，當年別說呷哺呷哺了，整個中國餐飲行業都受到了重創。

只是曾經的難兄難弟們紛紛走出疫情的陰霾，打出了漂亮的翻身仗。例如同樣在連鎖火鍋賽道的港股上市企業海底撈，雖然2021年巨虧41.63億元，但2022年便扭虧為盈，2023年最新的數據是大賺44.99億元。

再如另一港股上市餐飲企業九毛九集團，雖然2020年其股東應占溢利降到了1.24億元，但在其最新的2023年全年業績公告中，九毛九集團增收又增利，股東應占溢利增長至4.53億元。

似乎只有呷哺呷哺留在了原地。

細看財報，呷哺呷哺的問題或許主要出在其高端品牌「湊湊」上。呷哺呷哺旗下共有小火鍋品牌呷哺呷哺、高端火鍋品牌湊湊、烤肉品牌趁趁以及茶飲品牌茶米茶等構成的品牌矩陣。

財報顯示，主要為營收和盈利做貢獻的兩個品牌呷哺呷哺與湊湊（總占比95.9%）中，呷哺呷哺的營收有36.7%的大幅提升，這源於它的翻座率從2022年的2倍增長到了2023年的2.6倍，同店銷售額由此增長了16.7%。

然而湊湊的成績卻不盡如人意，顧客人均消費從2022年的150.9元下降到了2023年的142.3元，在翻座率微微提升（1.9倍增至2倍）的情況下，同店銷售額下降了9.7%。

在餐飲行業專家、凌雁諮詢管理首席諮詢師林岳看來，財報的數據足以說明很大問題出在了湊湊上，湊湊的營收增長率放在整個餐飲行業都偏低，湊湊行走的高端火鍋的這塊蛋糕已經被對手們搶走。

### 人均比海底撈貴50，湊湊配嗎？

對整個呷哺呷哺集團而言，湊湊真的有點「湊湊」了。

湊湊原本被寄予厚望，呷哺呷哺創始人賀光啟曾在2021年發聲，未來三年將以每年



80至100家的速度開新店。這源於湊湊的營收不斷增長，在集團總營收中起到中流砥柱的作用。尤其是2022年，門店數僅有呷哺呷哺四分之一的湊湊，淨收入首次超過呷哺呷哺，成為創收大佬。

然而，在2023年的成績單裡，湊湊餐廳的淨收入為26.18億元，低於呷哺呷哺餐廳的30.81億元，大哥又回到了小老弟的位置。

根據呷哺呷哺的財報，2023年湊湊全國共有243家店，但全年閉店門店數就達到了15家，閉店率達到了6.2%。而前一年的閉店率僅為1.4%。

根據窄門餐眼的數據，從2020年至今，湊湊平均年開店量較為穩定，在44家上下，但閉店量卻持續上升，2022年閉店1家，2023年閉店15家，2024年僅3個月的時間就閉店了7家。

### 湊湊怎麼了？答案在於：貴。

一個月，湊湊就因為「變相漲價」上了熱搜，一方面消費者反映其通過推出「小份菜」而漲價，例如原價69元的肥牛，小份售價52元，大份75元，有部分菜品則直接漲價，例如文蛤從32元漲至42元，沒有牛肉粒的自助小料也從9元/位漲至10元/位；另一方面，消費者發現鍋底的價格也發生了變化，比如原先2人鍋底均為69元，但目前僅有2款鍋底低於69元，最貴的2人鍋底漲到了118元。

湊湊廣州某門店負責人在接受媒體採訪時表示，是基於成本上漲而對價格做出了調整。不過，縱觀湊湊人均消費水平，其在整個中高端火鍋賽道中都「價格不菲」。

2023年財報數據顯示，湊湊人均消費為142.3元，2022年甚至高達150.9元。

價格貴不貴，有比較才有消費者「受到傷害」。根據海底撈2023年財報，顧客人均消費從2022年的104.9元降至99.1元，跌破了百元大關。

獨立消費分析師劉戈認為，海底撈作為火鍋界的一艘航空母艦，它的產品和服務保持較高的水準，因此一向是消費者們願意做比較的對象，它的人均消費也是行業的風向標。海底撈的人均消費已不足百元，湊湊就成了「眾矢之的」。

「消費者們的疑問很簡單，一個人一頓飯比海底撈多花小50塊錢，湊湊的產品和服務配得上嗎？」劉戈說。

湊湊作為呷哺呷哺集團高端化的品牌，於2016年開出首家門店。在劉戈看來，品牌打造不同價格帶的品牌矩陣是毋庸置疑的發展方向，但湊湊或許沒有趕上一個好的時機。

紅餐產業研究院院長唐欣認為，高端餐飲市場競爭更加激烈，湊湊需要建立清晰的定位和差異化，它其實有自己獨特的模式——「火鍋+茶憩」，但創新模式需要時間來培育市場和消費者的認知。

不過時代或許沒有留給湊湊足夠的時間，在2024年第十七屆中國餐飲產業發展大會中，中國烹飪協會會長楊柳指出，2023年中國餐飲市場消費的一大特點在於更加注重「實價比」。

呷哺呷哺集團對此也有反思，在財報中提到了「『消費降級』對於湊湊相對較高客單價的定位而言影響甚大」，因此「2024年，湊湊會暫緩對於二三線城市的下沉步伐，新開店計劃更多仍集中於一線城市及部分二線城市中較發達的城市及區域，繼續鞏固湊湊在優勢地區的品牌勢能」。

### 小火鍋也變天了

不只是湊湊，呷哺呷哺也曾遭到過消費者對於「貴」的詬病。

北京白領倩倩幾乎每月都要光顧呷哺呷哺一次，她實在無法理解大眾點評上六十多的人均消費是如何計算出來的，兩人吃到200元是常有的事，牛羊肉就要均價40多一份，最貴的58元，配上海鮮、蔬菜、鍋底、小料，「輕鬆超過三位數」。

消費者為什麼對呷哺變貴這麼敏感？這得從呷哺呷哺的發家史說起來。

在呷哺呷哺誕生之前，火鍋對獨自吃飯的人相當不友好，尤其是價格，無論在家吃還是在外堂食，把鍋底、蘸料、食材配齊就是一筆不小的費用。因此，二三十塊錢就能大快朵頤一頓火鍋，彌補了市場中的一塊空白，呷哺呷哺由此開創了小火鍋這片藍海。

然而在2020年前後，呷哺呷哺開始做戰略轉向，主打快餐的小火鍋要升級成為「輕正餐」。

從裝潢和服務來說，呷哺呷哺確實變好了，但代價是更貴了。

事實上，在2023年之前，呷哺呷哺人均客單價已經連漲了12年，最高時達到了63.9元。

直到2023年，呷哺呷哺持續變貴的勢頭被終結了，總體客單價降至62.2元，特別是一線城市，客單價從2022年的67.9元降至2023年的63.4元。

在唐欣看來，呷哺呷哺早年的成功得益於模式和性價比，一人一鍋的模式開市場先河，而性價比又吸引了大量的消費者。然而時至今日，從快餐向正餐的轉型，是呷哺呷哺在品牌定位和市場策略上出現的問題，既失去了性價比的優勢，同時一人一鍋的模式又失去了持續的創新性。

呷哺呷哺並非在「升級」上沒下苦功，在2023年業績公告中，呷哺提到其在產品端將發力推出台式美食，比如眷村鍋底、夜市老鹵等，在店面端將更新改造舊店150家，打造明亮、舒適、溫馨的用餐環境。

不過在唐欣看來，隨著消費者對價格敏感度的不斷增加，他們對呷哺呷哺在品牌提升上的感知，不如其在價格提升上的感知來得敏感。

更值得一提的是，呷哺呷哺小火鍋失勢，然而整個火鍋市場卻打得火熱。根據窄門餐眼的數據，截至2024年3月12日，一年的時間內，全國火鍋門店淨增長4.3萬餘家。

其中，小火鍋賽道裡正在跑出不少新品牌，比如圍辣小火鍋、尚百味旋轉小火鍋、淘汰郎小火鍋等。品牌們在近一兩年間迅猛發力開店，例如圍辣小火鍋2023年開了近300家門店，幾乎都集中在三線及以下城市，旋轉小火鍋2023年就開了近100家門店，集中在新一線及二線城市。

這些小火鍋品牌不僅更傾向下沉市場，而且人均消費遠低於呷哺呷哺，圍辣小火鍋僅有25.25元，尚百味則略高，為37.68元。

### 一眾便宜小火鍋湧現在市場中，呷哺呷哺的壓力自然不小。

在林岳看來，呷哺呷哺的當務之急在於在價格定位上與腰部品牌拉齊，關停運營不佳的門店，及時止損。

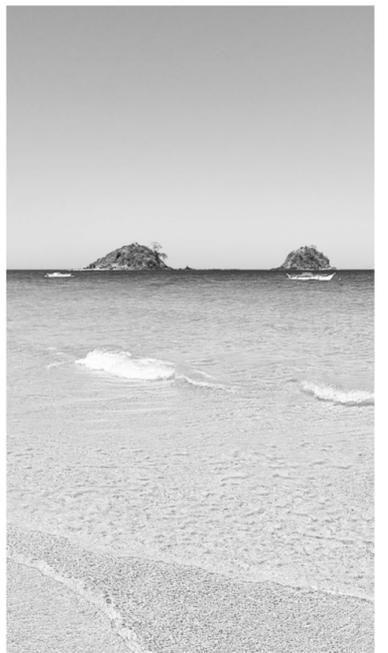
唐欣也認為，再精妙的模式和理念，最終還是要回到性價比。這背後需要的是更有競爭力的供應鏈。通過加強供應鏈管理、優化採購流程、降低原材料成本，最終有效控制成本。

2021年8月，呷哺呷哺創始人賀光啟接任CEO後首次公开发聲，回應了消費者對於呷哺呷哺貴的問題：「相信消費者很快地認知，能夠給呷哺呷哺一個新的認定和評價。」

## 錢昆打油詩

Nacpan Beach

水清沙細微微浪，  
風次椰葉沙沙響。  
人生難得逍遙遊，  
愛妮海灘曬太陽。



## 《達圖爾傳》

### 第二部《奔騰年代》

此前韓國流亡政府長期在中國國內活動，得到過國民政府的大力支持。李承晚在1919年時曾在上海當選流亡的大韓民國臨時政府總統。韓國當時內閣中很多要員曾流亡中國，甚至有不少畢業於黃埔軍校，他們以中文稱蔣介石為「蔣校長」。

李承晚雖然對於「躺槍」成為亞洲反共聯盟不怎麼高興，但大敵當前，生存問題壓倒一切，他還是表現出比較主動的態度。

1949年8月3日，在李承晚主動邀請下，蔣介石抵達韓國開展訪問。朝鮮半島當時戰雲密布，沒有幾個國家和韓國建交，李承晚對這次「外國元首」到訪十分重視，他率夫人以及政府高級官員，親自到機場迎接蔣介石一行。蔣李互相揣摩借對方壯聲勢的心思，互相之間很是融洽。這次訪問的主題仍然很鮮明，就是延續蔣介石在菲尼亞的策略，建立亞洲反共聯盟。

蔣李共同表態，不僅中韓菲要建立聯盟，聯盟範圍還要擴大到泰國、印度尼西亞、印度等國。這個籌劃可足夠宏大壯闊了，一下子把半個亞洲拉了進來。如果這個聯盟真的成功了，那麼不要說對蘇聯、中國，就連美國都要對這個聯盟忌憚三分。

看起來一切妙極了。然而，蔣介石心中明白，亞洲這幾隻雞玩得倒是熱鬧，但他們都有一個共同特點，仰美國之鼻息。

如果美國不同意，什麼中韓菲，什麼亞洲反共聯盟，都是空中樓閣，無法落地。就算不論反不反共，單就美國在亞洲的利益來說，你們幾個國家聯合起來了，美國以後還玩什麼，只鼓搗一個日本嗎？那絕對不可能。

美國人絲毫不給蔣、韓、菲臉面，迅速發表了一個《中美關係白皮書》，指責國民政府腐敗無能，傳達出拋棄蔣介石的信號。隨後又在特朗德訪問美國時，在媒體上公然發表對他的批評，說他「掉進了蔣介石詭媚式的建議裡，夢想著當亞洲反共聯盟的盟主」。

美國媒體絲毫不留情面，說特朗德只不過想借聯盟提高自己的政治聲望，這一切都太不實際了。美國主子發了飆，嚇得特朗德當場直接改口，說蔣介石的建議尚不成熟，菲尼亞仍然要唯美國政策馬首是瞻，他再也不敢和蔣介石聯絡聯盟之事。

李承晚更不敢多說什麼，沒有美軍支



持，他的政權分鐘就會毀滅在北朝鮮的炮火之中。

蔣介石本意只是多留幾個退路，至於什麼聯盟不聯盟，都是拉大旗作虎皮，勾引菲尼亞和韓國給他打掩護。他清楚自家實力不夠，斷然不能在國際舞台上瞎顯擺，只是沒想到意外招惹了美國。

從中國轉移過來的資產，雖然沒有帶動菲尼亞多少就業，但的確讓菲尼亞的土地交易紅火了起來。官僚們忙著敲詐這些外來的土財主，地主們想著高價賣點兒自己的田產。西奧邁克和松本忙著籌備開礦拿礦權。大法官伊志杰忙著敲打政府官員。眾議院國防委員會主席亞歷克斯忙著對付南面的反政府武裝。彼特爾眾議員忙著建設哈利維雅。眾議員桑托斯忙著追他心愛的姑娘。依琳娜每天到醫院上班下班，9月份她又生下一個漂亮的女孩。

1949年10月一個嶄新的政權的建立，也讓菲尼亞南方的反政府武裝為之一振，夢想著有朝一日也能雷霆出擊定鼎乾坤。

### 第30章 出路（第1節）

「中華人民共和國中央人民政府今天成立了……」

新聞廣播裡傳出領袖渾厚的聲音，然後就是美國的、菲尼亞的、英國的、政府的、民間的，政治家的、學者的各種報道各種評論。

「彼特爾，這都十幾天了！每天早上的新聞都是這些，你怎麼看呀？」

「怎麼看？當然是蔣介石無能嘛！美國又是飛機、又是坦克、又軍事顧問的，這麼幫他！結果還是被共產黨趕下了海。哎！」