

海底捞：什么才是餐饮行业的核心竞争力*

陈雪珂

西华师范大学商学院 四川南充 637001

摘要：随着人们生活水平不断提高，消费者对餐饮业从原本的关注价格也逐渐转变为关注其服务。目前，国内外学者对服务营销理论更为深入，为餐饮企业提高服务水平提供了一定的指导依据。就火锅行业而言，海底捞餐饮有限公司是一家以服务营销为代表的餐饮企业，并长期处于行业领先地位。随着市场环境变化，消费需求也随之改变。本文主要以海底捞为研究对象，从7P服务营销策略及其发展现状进行描绘与展示。

关键词：餐饮企业；海底捞；服务营销；7P营销组合

Haidilao: what is the core competitiveness of catering industry*

Chen Xueke

School of Business, China West Normal University, Nanchong, Sichuan 637001

Abstract: With the continuous improvement of people's living standards, consumers in the catering industry from the original focus on price has gradually changed to focus on its service. At present, domestic and foreign scholars to the service marketing theory more in-depth, for catering enterprises to improve the service level to provide a certain guidance. In terms of hot pot industry, Haidilao Catering Co., Ltd. is a catering enterprise represented by service marketing, and has been in a leading position in the industry for a long time. As the market environment changes, consumer demand also changes. This paper mainly takes Haidilao as the research object, and describes and demonstrates 7P service marketing strategy and its development status.

Keywords: catering enterprises; Haidilao. Service marketing; 7P marketing mix

1 前言

基于市场经济快速发展的大环境下，我国餐饮业顺应市场变化，竞争日益激烈。因此，大部分企业需要寻求更为新颖、有效的营销方式，才能在众多企业中脱颖而出。随着生产力不断提高，消费环境更新升级。商品本身不再重要，因为只要经济条件允许，在哪儿都能买的到。因此，部分消费者更加注重商品的附加值，也就是服务。因此，对于餐饮行业来说，服务营销也成了其提高核心竞争力的关键因素。

海底捞作为餐饮行业第一大品类火锅中的知名品牌，其取得的成果有目共睹，对于海底捞的服务水平更是为人津津乐道。但随着近几年，消费者对于火锅的热度逐年上升，火锅行业竞争也日益激烈。除了关注味道之外，企业领导者也把视线聚焦到了服务营销上，开始学习和模仿甚至突破，当海底捞的服务不再是最独特的，其竞争优

势也就不再明显。因此，海底捞面临着服务营销策略创新这一难题，如何让自己的企业保持行业“龙头”地位？如何不断创新服务，带给消费者更好的体验？如何在快消费时代提高顾客忠诚度？这些问题值得我们深入思考。

2 基于7P理论的海底捞服务营销策略分析

2.1 多元化产品解锁“隐藏吃法”

根据不同消费者需求，海底捞有多种锅底、小料，最大程度满足消费者个性化需求。同时，海底捞每季度、大型节日等会结合消费者建议、节日特色，针对不同年龄、性别、口味的消费者进行适应季节的差异化菜品推荐。

除此之外，也有不少海底捞的忠实粉丝发明各种创意新吃法，在网络平台引起百万关注。海底捞也有专业的工作人员关注网络潮流，及时宣传，传达到线下门店，推出例如“抖抖面筋球”这类的网红套餐供顾客选择。

2.2 定价策略“贵”人一筹

火锅作为最接地气的食物，对于消费者来说，只是把产品放在锅里涮一涮，其成本较低，在中国，火锅的人均消费价格为64.8元，人均80元以上的火锅消费也仅

作者简介：陈雪珂，女，浙江宁波人，西华师范大学商学院职业技术教育专业研究生。

仅在10%左右。但在海底捞,2017年人均消费就已经达到了近98元。2021年更是上升到了120元左右。这背后暗示了海底捞在定价策略上,都是“贵”人一筹。

海底捞单品价格每年呈上升趋势,一方面因为食材价格上涨,另一方面,海底捞想通过价格的不断上涨,提高品牌势能。此项做法与其他餐饮企业不同,大部分企业在营销上往往会采用降价促销方式,薄利多销。但这种策略下,很可能造成两败俱伤的局面。因此,有策略的、持续的价格上涨可以增强品牌势能,积累品牌资产,产生品牌效应。

2.3 门店扩张之路从未停歇

2016年海底捞餐厅的数量是176家,2017年一年增加了97家。2018年海底捞在香港上市,上市之后海底捞的门店扩张速度明显提高海底捞。上市初年,净增门店数量193家。而2019年底,海底捞门店数量更是达到了768家,净增302家;这些数据表明,短短三年时间内,海底捞的门店数量累计增加592家,较加速扩张之前的2016年增长了3.36倍。很明显,海底捞想通过门店扩张进一步占据火锅市场,从而达到提高盈利能力的目的。

2.4 促销手段更胜一筹

口碑营销作为促销手段之一,是成本最低但是效果最好的手段。海底捞是口碑营销的领军人物。如今互联网高速发展,社交媒体泛滥,顾客消费体验互通成本降低,微信、微博、大众点评等都成为了口碑传播重要阵地。海底捞认真研究产品、做好服务、打造个性以触动每个消费者的心。

其次海底捞利用移动互联网将服务做到极致。例如:开发移动APP信息平台,实现快速精准营销;社交媒体崛起,多平台联动传播日益频繁;创新O2O营销模式,打造线上线下一体化。

最后,海底捞与支付宝合作推出大学生专属福利。只需在支付宝认证通过在校大学生,即可享受特定的大幅折扣优惠活动。并且就餐时不需要携带学生证,直接可以在支付宝付款时抵扣。究其原因,海底捞是22小时不断营业的火锅店,只有两小时的休整时间。这种情况下,营业额虽然会增加,但其经营成本也会增加。但是除了饭点,其他时段就餐人数并不多。因此针对这个现象,海底捞推出了特定人群的打折优惠活动。首选大学生群体,因为这部分人群空闲时间较多,生活压力较小,但是对价格也较为敏感,对此海底捞设定了在工作日下午和凌晨时间段采取69折,周末全天88折的优惠活动,不仅丰富顾客群体还保持各时段都有顾客消费,以避免服务浪费降低综合成本。

2.5 顾客重要 or 员工重要

海底捞创始人张勇在创业初期就明确提出了“家文

化”这一理念,首先为员工提供衣食住行各种便利,帮助他们尽快融入都市生活,适应快工作节奏。其次,海底捞还为员工家人提供无限关怀与帮助,让他们没有后顾之忧。

与传统自上而下的管理模式截然不同,海底捞赋权基层,把权力交给一线员工。赋权让海底捞每个员工获得更大的自由度,同时也为每个员工提供快速成长、独立担当的机会。为确保所有员工都能正确行使权力,海底捞制定了独特而又公平的晋升制度以及务实的激励来提升员工积极性。

2.6 经营环境与时俱进

对于竞争相当激烈的餐饮行业来说,更应做好服务的有形展示,环境即是服务有形展示中的一种。

海底捞店内环境总体来说装修时尚,符合年轻人审美需求。店内主色调为红黑色系,黑色代表稳重,红色则可以用来刺激食欲。而且店内装饰也非常迎合现代人所追求,轻松活泼的就餐环境。店内有不少电子展示设备,例如显示屏排号叫号,部分后厨切配展示屏等,方便顾客一目了然,也使得顾客对于食品安全更为放心。除此之外,海底捞在等待区摆放了小吃、饮料、象棋或跳棋等,可以让等候中的顾客打发时间,减少长时间等待焦虑,获取顾客好感。

2.7 服务过程严格执行

每个企业的管理都离不开标准,想要提高工作效率,就必须严格按照标准执行。海底捞高服务质量一直为消费者们津津乐道,但真正支撑其服务质量的,是对于员工的清晰服务标准,使得每一位员工在服务过程中都能做到标准化。

3 海底捞经营发展的现实困境

3.1 食品安全问题令人堪忧

餐饮企业最重要的莫过于食品安全,这是企业的命脉。2017年5月,《法制晚报》的一名记者通过面试和入职培训后,前后分别进入北京海底捞的劲松店和太阳宫店工作。通过四个月的卧底观察,他发现并拍摄了海底捞存在的食品安全问题:后厨老鼠爬进装食品柜子;扫帚簸箕抹布与餐具一同清洗;火锅漏勺用作掏下水道垃圾的工具等。这篇报道立刻引起全民关注,其品牌形象也受到了损伤,消费者对其信任也随之降低。

3.2 “报复性”涨价背后的过高消费

疫情之后,海底捞各门店恢复营业,但价格明显上涨。这一现象在网络上掀起热潮,部分海底捞粉丝纷纷发文“没等来疫情结束,却等来了海底捞涨价。”2020年4月10日下午,海底捞官方微博针对突然涨价一事向广大消费者致歉,并承诺立即恢复菜品价格。这本来是一个正常的商业决策,海底捞几乎每年涨价,但没想到这

次在网络上掀起舆论热潮，海底捞只能及时公关，减少客户群体的损失。

这一波“出身未捷身先死的‘报复性’涨价”背后又蕴含了什么值得我们思考呢？从消费者的角度来看，任何商品，除少数忠实粉丝之外，大部分消费者都是对价格还有其他条件比较敏感。如果过分涨价，必然会使海底捞失去一部分目标客户。

3.3 “贴心服务”竟是危机所在

第一，奴仆式”服务，有未来吗？海底捞一直以其高质量优质的服务闻名，其员工不仅能够为消费者提供几近“变态”的服务，例如你只想自己倒一杯酸梅汁，服务员突然冲过来抢下帮你倒，还有美甲、擦鞋、按摩等增值服务。在60、70年代人群是消费主力时，诸如此类“奴仆式”服务广受欢迎。笔者通过调研发现，海底捞的客户群体逐渐年轻化，而这样的年轻群体不再需要“过分贴心”的服务，他们需要的是足够的空间。有时候，这些看似贴心实则低姿态的服务，反而成了累赘和包袱。很显然，海底捞的服务还处于模式化阶段，在这个阶段服务更强调标准化、模式化，却忽视了不同消费者的个性化需求。

第二，机械化服务，变通难？从进门起，服务员的态度，说话的方式，“积极热情”地打招呼，到坐到桌前，发毛巾，发围裙，发手机保护套等一系列的服务都是标准化的，不掺杂变通，不掺杂现场的观察和沟通。这种机械化的服务，让人感受到的不是热情与贴心，而是繁琐与被打扰。随着消费者心理需求的变化，这种机械化的服务方式若不加以变通，必然会成为企业发展的一大障碍。

第三，服务不到位，期望值过高？海底捞选址大多位于商圈，周围写字楼、居民较多。下班时间点人流量非常大，到店就餐人数非常多。除了就餐的顾客，还有排队等候的顾客。店内的服务人员一个人要服务至少三桌以上，基本忙不过来，更别说执行标准化服务。众所周知，海底捞的服务向来周到无比，俘获了大批顾客的心。因此，消费者对其服务有较高期待值，如果出现服务上的瑕疵，就容易把它放大，对于把服务当作特色的海底捞，是非常严重的问题。

第四，环境嘈杂导致顾客体验感下降。随着生活水平不断提高，消费者更注重用餐时的环境和氛围。海底捞的店内环境基本做到干净整洁，但是大部分火锅店都存在就餐环境嘈杂，店内火锅味较重，换气不到位的情况，海底捞同样存在。其次，海底捞的包间相对来说较少，大部分桌椅都是开放性的、距离很近的摆放。海底捞在饭点时间店内就餐人数很多，排队等候人数也很多，再加上服务员热情地招呼声、询问声以及背景音乐的播放，造成店内环境嘈杂。正是这种情况，使海底捞失去

了一部分对环境要求较高的消费群体。

3.4 排队or不排队：乱象下的无奈

基本上每一家海底捞都有等待区。通常情况下，想要在中午11:00-12:00这一时间段就餐，需要提前通过海底捞公众号、美团或大众点评APP预约挂号取号。并且有些海底捞分内外等待区，叫好之后到店内甚至还需要等待。在线预约只是排队的方式从线下换成了线上，饭点顾客较多，很多顾客没有耐心等待，就会选择换一家餐厅吃饭，从而造成顾客流失。

2020年10月15日，中国消费者协会点名批评了“海底捞可以花钱买号免排队”的这一现象，海底捞官方随后发布声明，说网上视频、图片都是剪辑。但是经过暗访发现，在海底捞服务平台确实存在这样的情况。虽然这件事的选择是个人的意愿，但这种插队乱象也应该引起企业的重视，否则将不利于海底捞企业形象维护。

如今，火锅行业不断发展，火锅品牌也日益增多，其中不乏有明星创办的火锅品牌走进大众视野。例如“火凤祥”、“贤合庄”“巴邑火锅”等等，消费者的选择也越来越多。海底捞热度减退之后会由于排队问题失去部分客户，甚至会为竞争对手做嫁衣，那么，在这样的情况下海底捞的市场份额将大大减少。

4 总结

在我国市场经济的发展中，火锅餐饮行业的服务是不可或缺的一个重要营销手段。要想再众多餐饮企业中脱颖而出就必须做好企业的服务营销。海底捞在服务营销这一领域有很强的竞争优势，但其中仍存在不少问题。并且受疫情影响，整个社会被按下暂停键。餐饮界直接错过春节黄金档，亏损严重。在后疫情时代，海底捞应该何去何从？在多种因素的影响下，海底捞要以发展的眼光，寻找自己的市场定位和目标市场。通过不断的改善、发展，来寻找适合自身经营的具有自身特点的营销策略，只有这样，才能在激烈的竞争环境中发展壮大，为我国火锅餐饮市场的发展提供有价值的参考意义。

参考文献：

- [1]陈雪颖.浅析体验式营销对顾客再消费的影响——以海底捞附加服务为例[J].中国市场, 2020(28): 135+141.
- [2]林伟斌, 刘伊琳, 邬小霞.浅析海底捞的服务营销策略——基于消费者行为分析[J].全国流通经济, 2020(09): 5-6.
- [3]刘嘉昀, 周政威.服务创新对餐饮企业盈利与发展的影响及其原因分析——以海底捞为例[J].中国市场, 2020(02): 170-171+183.
- [4]陈隽韡, 陈心珑, 孙一旻, 忻乐瑶, 俞周圆.海底捞餐厅服务营销策略研究[J].营销界, 2020(03): 13-14.