

疫情进入第三年,餐饮行业在夹缝中顽强生长,消费业态呈逐步复苏状态。据国家统计局年初公布的数据显示,2021年中国餐饮市场收入达46895亿元,同比增长18.6%,基本恢复到疫情前水平。

相关机构发布的《2021—2022中国火锅行业发展报告》测算,2022年中国火锅市场规模预计将突破10000亿元,到2025年预计将接近13000亿元。巨大的市场空间,令火锅这一细分领域继续受到资本偏爱。

## 不破不立,向死而生,聚焦主业,稳中求增 小龙坎“16字方针”确定企业调整新步伐

据公开数据,近半年来,近30亿元资本涌入火锅行业,背后为高榕资本、IDG资本、黑蚁资本等众多一线投资机构。

资本的热捧,让一批新势力火锅品牌开始了攻城略地的扩张之路。据天眼查数据显示,2021年,我国新增超7.5万家火锅相关企业,今年以来已新增3000余家火锅相关企业。大市场、强竞争,火锅餐饮行业保持强劲发展势头,“红海之战”也将更趋激烈。

基于行业环境,小龙坎品牌持续积累多年的品牌力、产品力、创新力,与其背后的战略思考与选择能力,成为指引企业逆势增长的关键。集团在年初确立了年度十六字方针:不破不立、向死而生、聚焦主业、稳中求增。过去几年厚积薄发、快速扩张的小龙坎,已经准备好进入调整步伐的新阶段。

### 内外兼修 升级产品供应链 赋能合作伙伴

据艾媒咨询《2021年上半年中国火锅行业新消费行为与趋势研究报告》显示,2021年上半年中国消费者选择火锅店考虑因素TOP6依次为:食材新鲜度、卫生状况、食材种类、服务质量、店面环境、店铺口碑。报告指出,火锅赛道已经进入白热化竞争阶段,寻求异质化、经营上寻求创新将是火锅餐饮行业的长远趋势。

行业增长空间巨大、新玩家不断入场、疫情反复成为常态,小龙坎管理层面对危与机并存的2022年,定下了十六字企业方针:不破不立,向死而生,聚焦主业,稳中求增。小龙坎控股集团董事、总经理李硕彦认为,公司已经从组织建设、态度决心、业务取舍、目标预期等多维度准备好了应对当下及未来的市场环境。

方针既定,接下来便是业务跟上。将全国门店做细分,“守高地、盘洼地”,稳步守住存量,实现增长——一系列动作以保证对小龙坎品牌和合作伙伴的赋能:

首先,持续强化口味战略。集团旗下的四川漫味龙厨生物科技有限公司率先研制并推出“天府醇藏牛油火锅底料”,以“天然健康,自然发酵”为核心特点。在口味上不仅保留了传统火锅底料“麻、辣、鲜、香”的口感,而且增添了复合口感,辣而不燥。小龙坎引以为傲的“一锅好料煮万物”的自信,正是源自于出色的核心产品研发能力。

其次,持续坚持产品主义,对产品体系进行全年度持续研发与推新,从洞察消费到契合消费。小龙坎研究院在2021年底正式落地成都SAC东原中心,标志着小龙坎控股集团在业务聚焦、赋能整合、食品安全方面迈出重要一步,将加大加快产品研发力度,助力资源能效联



小龙坎门店。



新鲜的菜品。



小龙坎Minihoogo火锅菜。

动。针对全国门店,全年推新动作既有“新九子”系列等长线产品,也有阶段性爆品、针对高地的在地化特色菜品和时令型创新菜品。

深谙品牌互动之道的小龙坎,每次菜品上新都兼顾品质与颜值,产品本身也能成为社交话题,持续活跃品牌对消费者的高吸引力。除了丰富便捷的“工作日午餐”套餐,还会上线“有料锅底”系列以及夜宵系列:成都人那著名的在夜生活时段热衷的蹄花汤锅底、酸豆花锅底,都将一一呈现在门店;对于夜宵一族,小龙坎带来酸辣可口的生腌小海鲜,真正做到“你喜欢的,小龙坎都有”。

同时,小龙坎还升级了供应链,令门店采购更便捷、丰富、规范,将有效提升全国门店运营效果。

在营销资源倾斜上,小龙坎在“高地战”的策略方针下,也将针对全国不同区域的市场特点,采取区域定制的营销赋能手段,保证合作伙伴更进一步承接品牌营销所带来的流量价值。据悉,公司周年庆系列

活动之所以推迟,正是为了拉长活动周期,让重点区域和城市车轮战式参与,持续带动各地业绩。

### 顺势而为 聚焦主业稳中求增 开店推新齐头并进

在2021年,小龙坎便已明确提出新阶段的企业发展路径。去年7月,小龙坎发布了2.0时代战略布局,确定中短期核心战略为聚焦:“聚焦于小龙坎品牌及相关产业链;服务与链接于小龙坎相关利益共同体;打造超级IP小龙坎。”小龙坎主动进入“小时代”,在生产运营、业务等方面探索更精细化的路径。

进入2022年后,小龙坎在“打造超级IP小龙坎”的战略指引下,进一步聚焦三大核心业务:到店业务、到家业务、供应链业务。

其中门店方面,小龙坎今年将重点抓成都和海外市场。针对成都大本营区域,今年试运行“联营托

管”业务模式,即引入合作伙伴,在小龙坎专业的完整运营团队配合下,提升品牌在成都的覆盖度,集聚势能,满足更多商圈的消费者用餐需求。海外市场部分,从2017年开始布局,如今34家门店已覆盖全球11个国家和地区,稳扎稳打实现“世界的小龙坎”。而活跃的市场也持续推进业务发展,从今年3月日本上野店开业、4月德国杜塞店开张和6月初美国法拉盛店开业的速度来看,小龙坎的海外业务发展或将超额完成年初的业务目标。

同时,兼顾到家业务和到店业务的小龙坎Minihoogo火锅菜,是今年小龙坎重点培养的业务板块。开放全国5城招商加盟,业务模式更轻,产品及采购菜品标准化程度极高,参与门槛低于小龙坎火锅门店,非常适合家庭创业、小成本投资。其产品及门店模式也精准圈定一人食、工作餐、年轻人外卖等高频场景。目前除成都外,小龙坎火锅菜已经陆续进入广州、深圳、武汉、杭州、西安、兰州等城市。

于小龙坎而言,这都是企业“聚焦主业 稳中求进”的关键举措。

业内人士认为,随着行业外部环境的变化、行业内部竞争的激烈、年轻用户消费行为的变化等,火锅行业的发展逻辑也将随之而变。但以消费者为中心,精准满足消费者在产品、品质、服务、体验上的个性化、多元化需求的核心,始终不变。自诞生以来,小龙坎快速跻身全国火锅行业前三。而2020年后受疫情、行业多样化竞争等多因素影响,门店扩张已不能快速拉动企业营收增长,反可能造成成本增加、量价下降。在这种情况下,小龙坎业务聚焦、专注精细化和特色化可谓正当其时。

作为火锅行业中的头部企业,小龙坎将在坚定聚焦企业中长期战略之际,强化增长的底层逻辑,走满足新消费需求、适应市场变化、提升盈利水平的精细化发展之路,确保企业及相关业务伙伴稳健发展。

华西都市报-封面新闻记者 母琪



火锅料生产车间。

川  
越  
新  
征  
程  
·  
生  
长  
的  
力  
量