付费会员，呷哺呷哺“救命药”？

◎ 记者 马云飞

在餐饮行业集体寻求转型突破的背景下，付费会员模式延伸向火锅赛道。

近日，《国际金融报》记者留意到，资本市场“火锅双雄”之一的呷哺集团开启了付费会员运行新模式，推出年度付费会员卡售价 208 元。

根据呷哺呷哺官方说法，在付费会员上线后，公司营收将从单一的正常经营转变为“正常经营+付费会员”的双重营收模式。预计到 2023 年年底，付费会员将带来至少 6 亿元的会费收入。

近年来，呷哺呷哺业绩颓势明显。2021 年，呷哺呷哺营收虽同比增长 12.7%至 61.47 亿元，但净亏损高达 2.93 亿元，创下自 2014 年上市后首次年度亏损。2022 年，呷哺呷哺亏损额进一步扩大，两年累计亏损 6.46 亿元。

那么，付费会员模式能“治”好呷哺呷哺的“亏损病”吗？

火锅店试水会员制

“买还是不买？”5 月下旬，自称“火锅重度爱好者”的林涵（化名）打开呷哺呷哺微信小程序，首先映入眼帘的便是售价 208 元畅吃卡的推送。

她犹豫了一会儿，最终还是打算周末去门店体验之后再做决定。

不止是林涵，“观望”是大多数消费者对呷哺呷哺“付费会员制”的第一反应。

据呷哺集团方面介绍，上述价值 208 元的付费会员制可享受购卡、折扣、积分、新店、生日、新品等 6 大特权，在呷哺集团旗下的呷哺呷哺、湊湊、趁烧、茶米茶、呷哺食品等 5 大品牌通用，适用范围不仅限于线下 1200 余家实体餐厅，也包括微信小程序等线上渠道。

官网信息显示，呷哺集团于 1998 年 11 月正式成立，前身是由创始人贺光启将台式小火锅“一人一锅”的模式引进大陆，打造的连锁小火锅品牌——呷哺呷哺。

2014 年，呷哺集团在香港联交所主板上市，被业内称为“连锁火锅第一股”。

作为国内餐饮行业份额居于榜首的细分市场，当下的火锅市场规模庞大。数据显示，预计至 2025 年我国火锅市场总收入将达到 8501 亿元。伴随着广阔前景而来的是日趋激烈的竞争，根据《2023-2029 年中国火锅行业市场供需态势及市场前景评估报告》，当下火锅品类已经进入了白热化竞争阶段，火锅餐饮商家之间的同质化程度较高，已然不具备长期竞争力。如何在当前竞争激烈的火锅品类中脱颖而出，寻找到自身定位，能够占领某一细分品类或在经营上突破创新，成为火锅餐饮商家出圈的关键条件。

记者留意到，在赛道竞争日益白热化下，自 2016 年起，呷哺呷哺开启多品牌战略，不断尝试新品牌。这一年，其推出旗下中高端品牌——湊湊，主打“火锅+茶饮”模式，人均消费价位在 150-160 元之间。2017 年，呷哺呷哺成立了主营外卖业务的冒菜品牌“呷煮呷烫”，同时还开拓了销售火锅调味料、酱料等的调味料业务。2022 年，呷哺呷哺首次跨界布局烧烤赛道，推出烧烤品牌——趁烧，客单价大约 250 元/人，这也是该集团目前客单价最高的品牌。

蔡淑敏 摄

“呷哺集团此次推出的会员卡与行业现有的单品牌付费会员卡不同，是跨五大品牌通用的超级会员卡，这也是行业首创跨品牌通用的超级会员卡。”5 月 24 日，呷哺集团的相关负责人在回应《国际金融报》记者采访时表示，此次推出多品牌、跨品牌付费会员的模式，可为不同品牌、新开门店、新增品牌做引流。后续还会考虑推出多样化的会员营销玩法，例如针对单个品牌或某些区域等。

付费模式或成软肋

不可否认的是，目前在餐饮行业，虽然诸如麦当劳、肯德基、西贝等品牌此前已陆续推出付费会员卡，不过大多数品牌推行的仍是免费无门槛的会员制，也就是“消费即会员”。

在近几年付费会员制愈发流行的零售行业，也并非所有企业都能轻松驾驭这一模式。

“对于餐饮企业而言，做好付费会员需满足三大条件：一是产品是否受消费者喜爱；二是优惠力度是否足够吸引人；三是企业是否达到一定规模。”根据呷哺上述负责人给到记者的回应，此外，还有技术上的壁垒和投入。

“付费会员体系最大的难点在于，如何吸引消费者去购买相关服务，归根到底，核心还是付费的性价比如何，毕竟餐饮行业很难有非此即彼的替代，所以这一模式能否走得通，还是在于企业能否通过品质和服务的保证，增强付费会员的价值感。”上海博盖咨询创始合伙人高剑锋在接受《国际金融报》记者采访时称，就目前来看，在不需大量运营成本的投入下，付费会员模式可以给呷哺的营收带来一部分增长。

这显然也是呷哺看中的地方。根据呷哺方面给到记者的回应，目前呷哺集团的总会员数为 3200 万人，初步计划付费会员到今年年底达到 300 万人，力争达到 800 万人的目标，届时，仅付费会员这一项收入即可达 6 亿元至 16 亿元。

从业绩来看，呷哺呷哺的确面临一定的经营压力。3 月 29 日，呷哺集团发布 2022 年财报，数据显示，2022 年营收同比下降 23.1%至 47.25 亿元，归属于母公司的净亏损为 3.53 亿元，亏损同比扩大 20.4%。其中，801 家呷哺餐厅实现营业收入 22.54 亿元，同比下降 35.1%，占比约 47.7%；224 家湊湊餐厅实现营业收入 22.59 亿元，同比下降 6.3%，占比约 47.82%。

而拉长时间线，财报显示，从 2018 年至今，呷哺呷哺的营收一直在 60 亿元上下徘徊，盈利能力却持续下滑甚至告亏。2018 年，呷哺呷哺全年净利润为 4.62 亿元，但 2019 年至 2022 年这一指标分别为 2.88 亿元、183.7 万元、-2.93 亿元及-3.53 亿元。

不过，对于呷哺呷哺在付费模式上的尝试，记者采访多名消费者发现，从目前呷哺的付费会员权益来看，品牌“忠粉”或许更容易接受，而对于潜在用户，其吸引力还有待提升。“毕竟我是付了 200 多元的会员费进去的，为了优惠折扣及物超所值的消费体验，之后在火锅品牌上我可能就要一直选择它，但我还是想尝试更多的火锅品牌。”林涵向记者坦言。

国泰航空陷“歧视”漩涡

◎ 记者 马云飞

国泰航空“火”了，以它并不情愿的方式。

针对近期舆论风暴眼中的乘务人员区别对待旅客一事，5 月 25 日中午，国泰航空再度发声明称，已知悉空中服务员工会于 5 月 24 日就一名顾客于 2023 年 5 月 21 日于 CX987 航班上经历的事件发表声明。国泰航空就此郑重澄清，“空中服务员工会”为一个独立工会，从来不代表国泰。公司不接受、支持或同意该工会对此事的立场。

“我们一直并将继续与机舱服务员同事直接沟通，包括通过线上及面对面等多种途径。我们会继续聆听他们的反馈，并积极回应。顾客因国泰专业优质的服务而选乘我们的航班，对他们的支持我们深表谢意。在重建国泰的过程中，我们在致力提升服务品质的同时，也会照顾我们员工的利益及福祉。”上述声明一并表示。

这已经是自 5 月 22 日事件发酵以来，国泰航空 4 天内发布的第 5 份声明。此前，有网友在小红书上发帖称，5 月 21 日乘坐国泰航空 CX987 航班时，机上有空乘人员存在歧视内地乘客语言水平的行为，并公布相关录音。

一石激起千层浪，截至 5 月 24 日，国泰航空已三度致歉，表示已完成对于事件的调查，并在声明中提及开除 3 名涉事乘务员。然而，公开信息显示，此前，国泰航空多次陷入舆论漩涡中，如被曝恶意泄露航班旅客信息，机上饮用水细菌测试超标，飞行员因持刀在机场被捕致航班延误等，国家民航局曾向国泰航空发出重大航空安全风险警示。

突发事件陷舆论漩涡

作为此次事件的主角，国泰航空成立于 1946 年，具有英资背景，总部设在香港大屿山，是中国香港第一家提供民航服务的亚洲航空公司，早在 1986 年 4 月于香港联合交易所上市。

“76 年来，我们一直以体贴周到的服务打动客人，凭着积极求进以及全力以赴的精神，带动每个人，连系每次相遇，跨越地域界限，体验不一样的人生。”打开国泰航空官方网站，相关宣传文案清晰可见，“我们全心全意为客人服务，本着志在飞跃的精神，以求走得更远，将不同人连系在一起，并提供卓越的服务。”

然而，正是因为国泰航空相关空乘人员不当的服务态度，在近日引发大量网友的热议和愤慨。5 月 22 日，有网友爆料，在国泰航空 CX987 航班由成都飞往香港时，因大陆乘客不会讲英语和粤语，在向空姐要毛毯过程中，一位空乘以英文明确表示，如果乘客不能用英语沟通，就不能获得毛毯服务。

针对此事件，5 月 22 日晚间，国泰航空在官方微博发布声明：“我们已知悉有关旅客在国泰航班 CX987 上的不愉快经历，对此深表歉意。国泰航空一直以来致力于为旅客提供高品质的服务，对于此次事件高度重视。我们已经联系相关旅客进一步了解情况，并会进行严肃调查处理。在此，我们对于此事件给大家带来的困扰再次致以深深的歉意。”

不过，不少网友对国泰航空的上述致歉并不买账，并在网络社交平台分享了自己乘坐国泰航空时遇到歧视的经历。

《国际金融报》记者留意到，在上述事件发生后，一位网友在社交平台透露：“乘坐国泰航空，最大的感受是，根据你操持的语言不同，得到的待遇也不同。在不考虑国籍的情形下，序列是：英语>粤语>国语，同时，台式/新加坡式国语地位高于大陆国语。香港服务行业不但都会说国语，而且还可以根据口音，判定你在他们文明/种族序列里的‘地位’。这个序列当然也会因为你的国际身份/护照而有差别……”

国泰航空官网图片

值得一提的是，随着事件持续发酵，5 月 23 日，国泰航空再发声明称，已经暂停有关空中空服员的飞行任务，及时展开内部调查，并会在三天内公开处理结果。同日，香港运输及物流局局长林世雄表态称，十分痛心国泰航空部分机组人员的不当言论，要求管理层立刻改善服务。

在第三份致歉声明中，国泰航空行政总裁林绍波代表国泰航空向受影响的乘客和社会各界表示诚挚的歉意，表示已对三位涉事的空中服务员予以解聘，对于个别员工严重违反公司规章制度及道德准则的行为，国泰航空将秉持“零容忍”的态度，绝不姑息。

“为了避免同类事件再次发生，我将亲自领导跨部门的工作小组作出全面检讨，重新审视我们的服务流程、人员培训和相关制度，进一步提升国泰航空的服务品质。”林绍波还表示，“其中，最重要的是确保所有国泰员工必须尊重来自不同背景及文化的旅客，在所有的服务地区均提供专业且一致的服务。”

5 月 24 日上午，香港特区行政长官李家超亦对外表示，对国泰航空歧视乘客事件感到痛心，类似情况不容再次发生。

但实际上，一直以高水平服务著称的国泰航空的服务质量此前已多次被诟病。4 月 26 日，民航局官网发布的 2023 年 1 月、2 月公共航空运输旅客服务投诉情况的通报中，国泰航空分别名列外国及港澳台地区航司投诉量第三名及榜首。

三年亏损超 300 亿港元

公开信息显示，1946 年，两名前空军飞行员 Roy Farrell 和 Sydney de Kantzow 看中了第二次世界大战后中国急需从澳大利亚空运物资到国内的商机，在香港注册了国泰航空公司。1958 年，国泰航空收购了经营不善的香港航空，从此称霸香港市场。目前，国泰航空是香港机场最大的主基地航空公司，约占香港航空市场份额的 80%，新冠疫情发生前，其连接香港与 35 个国家和地区共 119 个目的地，包括中国内地 26 个目的地，是全球第八大国际客运航空公司及第三大国际货运航空公司。

公开数据显示，国泰航空的主要股东包括：中国国航、太古股份、卡塔尔航空等。

截至 2022 年底，太古股份为国泰航空第一大股东，占股 45%，后者是英资太古集团属下机构，太古和国泰二者的关系最早可以追溯到国泰发展早期；中国国航作为国泰航空的战略合作伙伴，持股 29.99%，为第二大股东（国泰航空截至目前亦持有中国国航 16.26%的股份）；卡塔尔航空持股 9.99%，为国泰航空第三大股东。

需要注意的是，太古和国航双方为一致行动人士，合共持有国泰航空 74.99%权益。不过，从董事会成员和管理层人员背景来看，“太古系”则明显占据更多“话语权”。

目前，国泰航空董事会有 16 名成员。常务董事中，现任董事局主席贺以礼自 2019 年 11 月出任该职务，他同时还担任太古可口可乐有限公司主席、香港太古集团有限公司董事及太古地产有限公司非常务董事，早在 1988 年便加入太古集团；刘凯诗为国泰航空顾客及商务总裁，曾以管理培训生加入太古集团，1999 年调派至国泰航空；沈碧嘉为国泰航空集团财务总裁，于 2008 年加入太古集团。即便是在非常务董事中，也是以“太古系”背景的成员占多数。除了董事会成员，管理层中大多成员也均有在太古系的工作经历。

在业绩表现方面，虽然有着全球多元化的资本支撑，但国泰航空近年来日子并不好过。同花顺数据显示，在 2018 年营收到达 1110.60 亿港元后，国泰航空的业绩便进入下行通道，2022 年营收规模已萎缩至 510.36 亿港元。此外，2020 年-2022 年，该公司净利润连续三年陷入巨额亏损之中，累计亏损超过 300 亿港元。

3 月上旬，有媒体报道称，国泰航空的航空公司员工数量自 2019 年以来下降了 40%。除了疫情期间的裁员和员工的自愿离职，该公司还关闭了澳大利亚、美国和英国等地的海外机师基地以节省成本，并整合了在中国香港地区的机组人员资源。

与亏损、降本形成对比的是，国泰航空管理层薪酬却不减反增。数据显示，2022 年国泰航空董事会人员薪酬整体较 2021 年增加了超过 1500 万港元，其中，国泰航空原 CEO 邓健荣薪酬增加了 701.9 万港元，董事会主席贺以礼薪酬增加了 329 万港元，行政总裁、常务董事林绍波增加 264.7 万港元。