

1. 误区

海底捞做错了什么？

洪七公认为，“海底捞的关键问题不在主营业务，从头到尾都源自市值的压力，老想着用产值做市值，最终导致动作变形。”

3月1日晚间，海底捞发布人事任命公告，公司副首席执行官(CEO)兼首席运营官杨利娟女士接棒张勇，成为公司首席执行官。张勇将继续担任董事会主席及执行董事。

对杨利娟来说，其担任CEO后的一项重要工作，就是继续执行“啄木鸟计划”，严格按照财务考核结果删选及淘汰门店和管理人员。说白了，就是为海底捞近两年的“盲目扩店”收拾烂摊子。

公开信息显示：截至2021年6月，海底捞拥有门店1597家，较2020年6月底净增加662家，平均每天增长1.81家。而自2021年年底以来，海底捞已经关闭300家业绩不达标的门店。

海底捞一直是餐饮界的标杆，而张勇则是餐饮界“教父”般的人物，那么，从“海底捞你学不会”到今日之海底捞，它到底做错了什么？

对此，零牌顾问创始人祖林告诉记者，“海底捞最大的问题，是企业在进行跨量级发展中缺少战略性突破。”

对海底捞来说，这个跨量级发展指的正是从百亿营收到千亿营收的跨越。公开信息显示，早在2017年，海底捞就已经实现了103.88亿元的营收规模，2018年海底捞上市，营收规模进一步达到169.69亿元，在此后的2019年~2021年三年间，海底捞的营收更是呈一路上升，分别达到了265.56亿元、286.14亿元和超过400亿元的规模。

不难看出，这是一个向千亿营收进发的路径，而支撑海底捞营收不断增长的唯一手段——就是开店。近几年来，海底捞的店铺扩张达到了近乎疯狂的程度。

数据显示：海底捞在2017年的店铺数量为176家，到2018年店铺数量增长到273家，2019年达到466家，在疫情最严重的2020年，海底捞的店铺数量更是增长到1298家，到2021年，店铺数量最高时达到1597家，随后海底捞启动“啄木鸟计划”，关闭300家不达标店铺，从而使店铺数量下降到1297家，基本上回到2020年年底的水平。

在祖林看来，“企业要想实现跨量级的战略突破，在不同的阶段需要考量的内容是不同的。在发展早期，企业会将更多的注意力放在产品经营，提升经营质量上面。当企业有了一定的规模，就需要关注客户经营和战略管理的质量。再往后发展，企业就需要在产品经营和战略管理的机制上做更多文

章。从更多企业的案例可以看出，企业要想实现从百亿营收到千亿营收的突破，就必须要进入国家经济主场，推动产业结构进步和战略管理的成熟度，最终推动企业进入全球经济主场。”

然而，祖林发现，“‘海底捞现在没有战略’——在海底捞官网上，搜不到有关‘战略’和‘组织’的信息。投资者关系里也没有相关内容。而网上文章中提到的海底捞战略几乎都是外界的解读。海底捞没有对外讲它的战略，但并不表示它真没有战略。事实上，在树品牌的第一阶段，海底捞用的是服务战略，我把它称之为‘过度服务’，通过‘过度服务’让用户感觉有超高的让渡价值，比如用户在等待用餐时的快乐时光。到了第二阶段，海底捞开始了快速扩张，开始采用门店扩张的战略。但无论是过度服务，还是门店扩张，这两个都是子战略，而不是企业的整体

海底捞：从“百亿营收”到“千亿俱乐部”的魔咒

编者按 早在两年前，吃货大陆创始人洪七公在接受《中国经营报》记者采访时就表示，“海底捞的挑战不是接班人，而是资本市场对市值的要求跟企业发展增速天花板之间的矛盾。2019年海底捞巅峰市值达2000亿港元，市盈率近百倍后，如果想继续维持这样超高市盈率，将极为困难，而且为了维持资本市场要求的增速，海底捞极有可能会出现动作变形，这是最大的风险。”

两年后的今天，海底捞在经历了极速扩张之后，市值从4500亿元的巅峰直线跌落，截至2022年3月8日股市收盘，海底捞的市值降至814.92亿元。跌幅超80%，蒸发近3700亿港元。

就在几天前，海底捞发布了盈利预警，2021年海底捞全年收入预计超过400亿元，同比增长超40%。但与此同时，海底捞出现了其上市以来的首次亏损，2021年海底捞净亏损约38亿元至45亿元。而此前三年，海底捞的盈利合计约43亿元。这意味着，2021年全年亏损，将超出海底捞此前三年的利润之和。由此，净利亏损、大规模关店、股价下滑、市值蒸发、高层换血，海底捞进入了一个战略大调整的关键时期。

事实上，海底捞的经历也是百亿营收企业跨入千亿俱乐部过程中普遍面临的瓶颈问题。那么，对更多企业来说，到底如何看待从“百亿营收”到“千亿俱乐部”的魔咒，在这一时期，企业的战略关键又是什么？海底捞做对了什么，又做错了哪些？海底捞的护城河是否尚在？在重修护城河的过程中，有哪些因素需要重新纳入考量？



2021年11月27日，北京朝阳路，海底捞火锅连锁餐厅。

本报资料室/图

战略。而且在门店扩张战略中，它都在无限度地扩张同类店面，其千家门店也都面向同一类客群。”

望华资本创始人戚克梅也告诉记者，“海底捞走到今天有多方面的原因：一是众人皆知的原因疫情。疫情使得实体店模式的企业，包括餐饮都受到严重打击。而更麻烦的是，疫情又赶上海底捞的快速扩张。没人想到疫情在2020年中没有快速地过去，又拖拖拉拉到整个2021年，甚至2022年。‘疫情’

赶上‘高速扩张’，使得海底捞像一个快速长身体的孩子，遇到的严重饥荒一样。结果不言而喻。二是餐饮业的快速演进与高度竞争。近些年，很多商家发现，整个商场都没有人气，反倒只有餐厅还有人气，导致资本快速涌人餐饮。而且更新极快。海底捞的优质服务火锅模式，受到各类新型餐饮挤压，包括酸菜鱼、许小树等各种类型餐饮的挤压。在新时代下，海底捞需要创新模式，做好多元化品牌的

快速演变。显然，海底捞没有跟上消费者不断翻新的胃口与场景消费的需求。三是单店盈利把控不严。在快速开店的背景下，必然导致选址标准下降，从而使得新开店盈利的周期变长，甚至持续亏损。这会消耗海底捞大量的现金流与战斗士气，形成恶性循环。”

洪七公认为，“海底捞的关键问题不在主营业务，从头到尾都源自市值的压力，老想着用产值做市值，最终导致动作变形。”

2. 第二曲线

如何定义合理增长空间？

对海底捞来说，企业合理增长的第二曲线不应该在经营中去找，而应该是去品牌中去找，去找第二曲线的用户，而不是第二曲线的经营方向。其中，最重要的就是对新生代用户的把握。

在洪七公看来，海底捞的市值从4500亿元的高点掉到现在的800多亿元，其实并不是坏事儿，少了来自资本市场的市值压力，反倒可以踏踏实实做好主业的经营。但是，如何做好主业的经营，业界的观点却众说纷纭。

祖林认为，“海底捞正处于一个量级跃迁的过程中，要想实现从百亿营收到千亿营收的跨越，管理者首先需要有产业经营的思维。所谓产业经营，就是从田间地头的食材开始做粗加工，做预制菜，甚至做食品的深加工。因为餐饮行业的供应链是比较短的，做到一定程度就很难再往上跨越。这意味着企业要进入上游的种植或养殖环节，或者食品深加工，以及冷链物流等领域。如果企业不具备这样的产业思维，哪里有那么大的体量来确保供应你的食材供应？海底捞2018~2020年三年的财报数据显示，其店铺收入和外卖收入占到了总收入的95%以上，分别为97.6%、96.43%以及95.9%。调味品和食材占比收入极低。这反映了当下企业收入的单一化。正是因

为收入来源主要基于店铺，企业才要新开那么多店来满足资本的要求和增长的要求，但通过扩张店铺来实现千亿目标是不可能的。”

由此，祖林建议海底捞把格局放大，用大食品行业来做自身定位，进入国家经济主场，从而打开企业新的业务模式，形成与企业能力匹配的第二个业务，第三个业务等等。祖林表示，“国家经济主场会涉及到国计民生，而海底捞目前只在民生领域进行了布局。一个奔向千亿元的企业，如果不在国家经济主场发挥作用，如果没有产业经营的思路，是很难实现这一目标的。”

不过，在餐饮行业里摸爬滚打多年的洪七公有不同的看法，他表示，“在餐饮行业，鲜有通过产业链无限延伸做成超级巨无霸的案例。市场化的企业要考虑的就是你在市场里的生态位，你的生态位是在哪一个层级，就做好你那个层级的事情，往上往下都很容易死得很惨。举例来说，全国最大的鸡胸肉的买家是正新集团，即便是世界500强级别的企业，都得围着它转，因为它是终端买家，但如果有一天，正新去

养鸡了，你想会变成什么样的局面？肯定是昔日盟友瞬间变对手。任何领域的跨界，首先要考虑的不是利润，而是坑，这方面的案例有很多。”

以海底捞的实力，在餐饮行业跨个赛道跨个品类都这么难，处处都是坑，要交巨大的学费，还未必有效果，还能跨行业吗？”

在洪七公看来，“对海底捞来说，企业合理增长的第二曲线不应该在经营中去找，而应该是去品牌中去找，去找第二曲线的用户，而不是第二曲线的经营方向。其中，最重要的就是对新生代用户的把握。可以说，海底捞的整个业务链条做得非常扎实，经过这么多年影响力的打造，对顾客也有吸引力。但对00前后新一代消费者来说，他们对海底捞的认知程度是怎样的，是否仍依旧紧紧围绕着它，是打问号的。所以，如何搞定和获得新生代消费群体的认可，海底捞需要下一番功夫。在这方面，海底捞其实可以向世界顶级的消费品和奢侈品牌学习他们如何与新生代消费者建立互动。举例来说，阿迪、三星、可口可乐、LV、世界顶

级的消费品牌和奢侈品牌都已经在元宇宙建总部了。这是世界级的年轻小孩聚集的地方，在世界级的元宇宙平台上，企业可以不用考虑消费场景，只需要考虑展示、贴近、交互，尤其游戏化的交互，让新一代在他们最喜欢的地方看到你，从而塑造企业新兴的品牌形象。

事实上，对海底捞来说，做市值也应该围绕品牌去做，因为海底捞市值的核心是品牌。此前整个主流的资本市场对一个企业的定价方式仍然在沿用工业时代的那套PE算法，甚至海底捞聘请的财务人士估计也深信不疑，用这套算法倒推出来了一种用业务的扩张来维持高估值的逻辑。上述做法从头到尾都错了，海底捞从上市开始维持了这么久的高估值根本在于它的品牌，因为大部分上市公司都不是像海底捞这样深入人心的消费企业，不管散户还是机构的操盘手，大家在买进海底捞的时候，除了用财务的方式进行计算外，还会有一个强大的动力就是相信海底捞会好，因为海底捞大家都吃过，在感情上有品牌的价值在里面。”

3. 架构

千亿俱乐部的组织队形

“千亿级企业需要使用全球化的人才，从海底捞的人才结构来看，人才问题可能会成为企业大破大立的天花板。”祖林表示。

不管怎样，以海底捞的实力，绝大多数人都认为它能做到更好。但显然，百亿营收企业与千亿营收企业在组织架构、作战队形、管理模式上是有差异的。

戚克梅就指出，“海底捞力图

实现千亿俱乐部的模式明显是单一了，这显示了海底捞公司战略、品牌管理、产品种类等的明显不足。对企业来说，并不是激励机制包打天下。如果品牌、产品太单一，再优秀的店长、店员也阻止不了客户向其他新品牌的流失。在这方面，海底捞的创始人及其管理团队有明显的西方管理理念与培训短板。

祖林则认为，“要从营收百亿到营收千亿，企业就需要进行国际化、多产业经营，需要成为全国领导品牌，并对组织进行重构，打量适应这一量级的组织有机体。企业经营是系统工程，跨量级发展没有一招制胜的秘籍，既要牵住‘牛鼻子’，又要一体化作战。这就要求企业长出自己的三头六臂，所谓‘三头’，就是企业要有强大的总部职能，要有强大的研究院，和强大的资本战略。”

按照祖林的解释，当企业的营收规模大到一定程度时，就需要把创造现金流和利润的经营单元跟总部分开。总部主要负责抓公司的战略和组织力的建设，决定卖掉哪个业务，导入哪个新的业务，决定怎样改革全球业务布局。而各业务板块就只负责经营，经营得好奖励，经营不好则要下位。

“更形象地说，业务部门是负责打粮食的，总部则是决定怎么打粮食求发展。如果决策部门与业务部门混在一起，长期下来会有历史情感，影响企业的理性决策，这里总部职能的分离有助于解决情理平衡的问题。只有如此，总部才能放开决策，找来人才，打造自己的人才供应链。”祖林表示。

对于研究院的问题，祖林表示，“百亿企业可能没有研究院，或者研究院只解决应用研究的问题，而千亿企业通常都有自己成

熟的中央研究院，他们解决的是基础研究的问题。只有基础研究做好了，做出了成果，应用研究才有输入，才可以转化成产品，才能解决企业未来五年甚至更长久的可持续发展问题。”祖林表示。

这意味着，一个千亿级的企业，需要有科学家文化，但在餐饮领域，甚至在火锅赛道，科学家文化又能做什么重大发现呢？

“这就好比松下，虽然自己企业生产的电器产品品类很多，也很不错，但是当他们看到电器类企业越来越多的时候，就提早布局进入上游行业，他们的中央研究院就开始研究地热如何在地下发电。虽然地热发电是个有门槛的行业，费钱费时，但是，当电器产品激烈竞争，进入红海市场的时候，松下就推出了相对成熟地热产品矩阵，比如地热电池等，当然，他们并不是用产品思维考虑问题，而是用产业思维考虑问题，从而顺利地成为新兴市场的领导者，做到了能源原材料领域的最上游。所以，对海底捞来说，它需要在有实力的时候向种植、养殖方向进行探索，比如营养学，人的生理、心理、细胞和基因，这些都和饮食在某种程度上有着相应的关系。”祖林表示。

此外，祖林特别指出，想成为千亿企业，就要更重视组织力的建设，“千亿级企业需要使用全球化的人才，从海底捞的人才结构来看，人才问题可能会成为企业大破大立的天花板。”祖林表示。

的确，根据海底捞最新的人事任命，无论是接棒CEO的杨利娟，还是两位80后首席运营官李瑜和王金平，他们都是在海底捞从一线基层岗位做起，按照海底捞的说法，“这已经成为海底捞的管理特色，管理人员必须接触和熟悉一线业务”。

“不是这些人不优秀，而是这样的人才结构决定海底捞依然将重点锁定在了店面运营上。从而就可以预测海底捞火锅经营的规模，显然已经到天花板了。”祖林表示。

观察

海底捞的大势与小天下

有分析显示，未来十年，餐饮业将加速洗牌，行业集中度将达到30%。未来将诞生至少30个千亿级规模的企业。而在餐饮领域的一众细分赛道里，最成熟的品类应该就是火锅。根据前瞻产业研究院的数据，保守估计火锅市场至少有50万家门店，拥有上万亿元的市场规模。

目前，无论是海底捞和呷哺呷哺，其店铺数量均已突破千家。根据《中国餐饮大数据2021》，火锅连锁化率已经达到18.3%，其中百家门店以上的占比也达到了16.2%。不难看出，火锅市场的竞争正在不断加剧，很多新品牌如雨后春笋般生长，挤占了传统火锅的增长空间。在这样的大势之下，海底捞实现“小天下”的机会又在哪里？增长的挑战又到底有多大呢？

对此，餐饮专家刘达华告诉《中国经营报》记者，“首先，餐饮行业众口难调，海底捞想把14亿人口的火锅卖做下来，那胃口就太大了。餐饮企业不能做得过大，海底捞的规模就是过大了，这样整个餐饮链条可能就会有问题。餐饮行业不可能做到满足不同人口味，也不可能做到百吃不厌，人们都有审美疲劳，美食也有品尝疲劳，再好吃的菜吃十遍也不觉得好吃了。所以，海底捞要在盲目扩张背后，改变其现有的管理模式、经营模式及其生态链，以适应新时期众多青年人追求餐饮个性化的需求。现在引领新潮的都是年轻人，而年轻人是喜新厌旧的，是多变的，舌尖

是敏感的。海底捞要发展，还需要不断创新，这包括在模式上、管理上、菜品上，特别是在原材料上，在风味上要有多种形式和多种模式的不断创新。比如，每个门店都可能要对应方圆五里的常客，去适应食客口味的变化，不能用一个模式不断经营下去。”

在刘达华看来，海底捞当前面临的困局，也可以说有着餐饮业发展的普遍共性，而解决这一困局的核心就是创新，比如原材料要创新，厨品的口味要创新，菜品的造型要创新，颜色搭配要创新，器皿要创新，卫生环境也要创新。

“创新指的就是看你有没有特色，有没有亮点，有没有新的口味。有时你看不起来的一道菜，年轻人就喜欢，吃得还特别多。这是因为年轻人总是要寻求新的东西，寻求新的口味，只有这样，才能满足人们新时期的需求。所以，海底捞以后要发展，每个店都应该有自己的特色，不可能店店一样，因为现在年轻人喜欢的都是特色小店。”刘达华表示。

戚克梅则认为，“海底捞当前增长的挑战主要在设计战略的能力、战略落地的能力与管理实施的能力。建议海底捞聘请战略与管理咨询公司。虽然海底捞的市值已经跌到800多亿元，但其风险也没有完全出清。如果海底捞不在品牌、模式、场景等方面快速多元化，将会离千亿级餐饮企业越来越远，最终沦为被并购的标的。”

本版文章均由本报记者屈丽丽采写