

海底捞首席战略官周兆呈：

供应链抗压力经受疫情考验 自下而上开展“自救”

本报记者 孙吉正 北京报道

今年，伴随着局部地区疫情的发生，部分地区的餐饮行业受到一定影响。截至发稿，北京、上海等地区的餐饮行业已全面关闭了堂食服务。在当地政府陆续出台政策

帮扶相关企业渡过难关的同时，大量企业也在积极地实行“自救”。

海底捞在2021财年录得自上市以来的首次亏损，而上半年则面临着全国超过200家门店无法正常营业的严峻形势，同时伴随着“啄木鸟计划”的改革，2022财年成为

了海底捞转型的关键之年。海底捞首席战略官周兆呈在接受《中国经营报》记者采访时表示，目前海底捞确实面临较为严峻的市场形势，正在采取多项“自救”行动，“海底捞在上海门店的员工就积极地开拓了外卖快餐业务，以及门店周边社区的生鲜配送和其他相关服务”。

周兆呈表示，海底捞的核心经营考核指标是员工努力度和顾客满意度，通过员工自下而上的努力和集团自上而下的赋能，努力提高顾客的满意度，保障企业经营状况的向好发展。

海底捞的“自救”模板

根据周兆呈的观点，海底捞目前所采取的很多“自救”措施是员工自下而上发起的。

海底捞方面提供的数据显示，截至5月份，包括北京、上海、合肥、郑州等城市的布局地区都暂停餐饮的堂食服务，受疫情影响暂时停业的门店超过了200余家。

与此同时，根据海底捞发布的2021年全年业绩公告，2021年海底捞实现收入411.1亿元，同比增长43.7%；亏损41.6亿元，其中由于2021年闭店计划处置长期资产的一次性损失、减值损失，以及管理层采取审慎态度计提的减值损失超过36.5亿元。这一数据低于之前海底捞发布盈利预警公告中最高预估亏损上限的45亿元。为提升公司业绩，海底捞在2021年11月推出“啄木鸟计划”，采取关停部分门店、持续推进和打磨门店管理体系、重建和加强职能部门以及强调企业文化、完善员工培训等举措。

周兆呈在接受记者采访时表示，“从企业乃至行业的发展规律来看，有起落是较为正常的情况，我们现在要做的就是发挥企业规模优势，打通线上线下渠道，全面整合资源，积极调整受影响门店的经营方式，将影响控制在可承受的范围之内。可以理解为我们在‘危机’面前，展开上下协同的全面‘自救’与‘突围’行为。”

据了解，在“五一”假期期间，海底捞在无法正常堂食的部分地区上线了外卖业务。其中，北京五一外送订单量和销售额同比去年同期增长200%；环比今年清明节



2022财年是海底捞转型的关键之年。

视觉中国/图

期间也增长了200%；部分门店出现了爆单现象，外送订单增幅超过500%。此外，随着上海地区疫情的缓解，海底捞门店逐步复工复产，截至5月5日，海底捞上海已有70%的餐厅恢复线上营业，上海各区均有涉及。

“目前，关闭堂食的门店积极开展外卖和自提业务，售卖火锅菜等产品，其中部分门店还将集团下的诸如十八余快餐品牌的业务进行了吸收，以增加外卖的产品形式。”周兆呈说，除此之外，诸如上海等地区，海底捞的门店还为社区提供支持性服务，向封控区的局部地区提供保供等部分社区服务。

据海底捞方面介绍，截至到5

月初，上海多家门店呈现“爆单”的状态，单量最高达到600多单。目前海底捞“捞点好货”上的外送菜单已恢复至门店堂食80%的水平，除了火锅菜，奶茶饮品、水果也非常受欢迎，生日蛋糕已在部分门店接受预订。为补充消费者居家就餐需求，海底捞外送还在北京、上海、成都等27个城市增加了烧烤、奶茶等产品，市场反馈相当不错，复购率也在稳步提升。

根据周兆呈的观点，海底捞目前所采取的很多“自救”措施是员工自下而上发起的，而海底捞之所以能够产生这样的效应，主要得益于基层员工对市场需求的敏感与灵活应对，以及管理层在公司层面

的统一规划和赋能，企业内部对基层创新的支持和理解是相关举措推进的重要助力。

“多年来，海底捞之所以能够被消费者认同，得益于我们管理层和基层员工的凝聚力，包括千余家的店长和十余万名普通员工，对于我们的企业文化理念的认同与支持，在公司内部形成积极向上的工作氛围。在此轮‘自救’行动中，无论是管理层还是基层，都在积极应对和解决遇到的难题，寻找企业在特殊时期发展的最优解。”周兆呈说，无论是企业还是行业的“自救”都是必要的，确保在不利环境下的变动幅度在可承受范围内，为长远发展赢得更多空间。

白酒行业持续升级 市场分化并进

本报记者 党鹏 成都报道

“加快动销，减库存。”对在成都从事白酒批发生意的施先生来说，端午节前的白酒消费还有一波机会。不仅如此，他还在搞多元化经营，茶叶、威士忌、红酒，甚至端午节粽子都要做，以此规避单一白

酒经营可能面临的风险。

在过去的时间里，白酒一直是活跃的板块，仍然能够抵御疫情散发带来的不利影响，获得业绩的增长：近期19家上市白酒企业陆续发布的2021年财报和今年一季报显示，白酒行业仍在持续推进消费升级，高档白酒为公司带来更多的业

绩增长，头部企业和区域强势品牌得以持续全国化扩张。

白酒行业专家蔡学飞建议，虽然白酒企业在一季度取得开门红，但因为酒类消费场景比如婚宴、旅游商务等减少、前期市场库存量较大、动销率下降等因素，未来白酒企业应谨慎保持发展态势。

要酒一年销售额近30亿元；业界预测剑南春的水晶剑单品的销售额在130亿元以上，在公司总营收150亿元的占比超过86.67%。

当然，每家酒企对于高端产品/高档产品的划分不同，但贡献率的提升确是不争事实。

“西北白酒市场正处在消费升级的关键时期，金徽酒及时布局中高端产品市场，通过提质提价等方式不断提升产品品质，通过‘大客户运营+深度分销’调整营销模式，优化产品结构。”金徽酒方面向记者表示，今年一季度高端产品收入4.38亿元，同比增长44.51%，高档产品(百元以上)占比提升至62.72%，产品结构持续优化。

“酒企中高端产品大幅增长，首先是中国酒类消费市场出现喝得少、喝得好的消费习惯带来的直接结果；其次是酒类消费朝着品牌化与品质化趋势发展，社交性用途增强，必然对企业的品牌及产品价格有着更高的要求，带动了整个名优酒企中高端产品结构的持续上涨，当然也离不开企业积极通过调整高端产品结构，在存量挤压市场竞争下寻找新的业绩增长点。”蔡学飞表示。

记者注意到，东方证券近期发布的研报认为，2020年全国白酒产量740万吨，以700万吨的销量为基础估计，测算高端酒销售约8万吨，占比约1%，次高端酒销售25万吨，占比约4%。因此，高端酒和次高端酒的销量占比仍较低，未来渗透率仍有很大的提升空间。

“高端酒未来的市场还会有比较大幅度的扩容，销量占比可能在5%-8%。这很符合中国经济发展和消费情况。”诗婢家白酒研究院秘书长张皓然认为，产品结构的改善是酒企所追求的目标，继而不断向高端进军。但当前消费场景存在很多不确定性，如果白酒企业一窝蜂去做高端化，可能花费的代价(比如营销费用)会非常高，品牌培育还不一定能做好。

此外，香颂资本执行董事沈萌表示，高档白酒的产销占比不大，但营收利润占比高，这是当前白酒消费群体的需求结构决定的，并不意味着高档白酒还有广阔的市场可供拓展，因为高档白酒的消费需求基本是处于满足饱和。“不同层级的白酒品牌都是处于同级内卷，并不会出现大规模不同层级的品牌彼此竞争的局面。”

区域白酒加速全国扩张

“面对当前白酒行业发展形势和市场竞争环境，金徽酒坚持‘布局全国、深耕西北、重点突破’的发展路径，在陕西、内蒙古、新疆、青海等地打造多个样板市场，形成了品牌高端化及凝聚效应。”金徽酒介绍称，公司在今年一季度省外市场实现营收1.66亿元，同比增长47.96%，继续保持高增长趋势。

记者注意到，在2021年10月，金徽酒先后在上海、江苏成立销售公司，布局华东市场；2022年4月在北京成立互联网销售公司，大力拓展线上销售业务。由此，金徽酒已开启“西北+华东”双大本营渠道建设，以及线上多平台布局的综合发展格局。

和金徽酒一样，正在加速全国化布局的还有舍得酒业、老白

不确定性推动市场分化

对于白酒经销商施先生来说，最近市场的动销情况让他感觉到担忧，不仅是他在成都的酒水生意，还有他在福建老家、广东等地的酒水生意。为此，施先生一方面减少了进货，先把库存消化完再说；另一方面多种经营，毕竟船小好掉头，可以规避风险。

“白酒库存较高，主要发生在华东特别是上海周边，以及河南这样的一些市场，聚餐消费场景消失，库存可能较高，但其他地区如川渝地区还算很高。”张皓然表示，动销不足肯定对经销商的资金周转率提出了考验，“尤其是河南市场，此前因为酱酒火爆社会库存较高，处于风口，就首当其冲成为库存高的地区，但实际上总量并不大。”

餐饮业的大考

海底捞在2021年11月推出“啄木鸟计划”。

供应链体系在特殊情况下满足市场需求的能力。“比如，我们小程序，它本身就是一种触达能力的体现，在疫情期间作为企业的一个快速启动方案，能够实现与市场和消费者的有效互动，面对顾客的消费需求建立起快速的反馈和反应机制。”周兆呈说，经过这几年的积极应对和探索，海底捞已经初步形成了有效的应对机制，尤其在静态管理前后，在供应链方面海底捞都会加大对被管控区域的供应送能力，一方面保证能够向辐射的社区进行配送和服务，以满足封闭生活状态下，激增的物资需求量；另一方面能够保证门店在第一时间复工复产，做到在开放堂食之后，海底捞能够成为最早迎接消费者的餐厅。

尤其是在物流渠道受限的情况下，如何让上游供应链迅速恢复正常成为了考验很多餐饮企业的一大问题。记者注意到，以北京为例，在此前北京局部疫情结束之后，很多餐饮企业仍难以在短时间内完成复工，究其原因是上游供应链的恢复存在一定滞后性。

据了解，自3月底起，海底捞通过其生态链体系的蜀海供应链，从内蒙古、山东、江苏、云南、福建等地调拨各类果蔬物资送往上海市场，积极发挥保供单位作用保障民生需求。近期，北京、郑州等地疫情防控政策发生调整，蜀海供应链通过积极储备，保证物资稳定、货源充足和供应链安全，部分海底捞门店物资储备量可长达一个月用量，可以随时满足周边居民需求。

对此，周兆呈告诉记者，目前，海底捞建立起来的供应链优势在特殊时期确能体现出优势。蜀海的供应链和海底捞的门店基于常态化合作更容易形成合力，将供应链的优势进一步放大，在物资保障、渠道打通以及商业模式的变通和创新等方面发挥更积极作用，使得供应链的触达能力和消费者的互动能力以及顾客对产品的反馈能力得以产生联动反应，通过这三个方面的互动与衍生，大大强化餐饮行业

影响。”张皓然表示，特别是高端白酒的不断扩容和全国性酒企的布局，会加速挤压区域性白酒市场的规模，迫使区域性酒企走出原有的舒适区进行扩张。

基于此，蔡学飞建议：“白酒企业还是要谨慎保持发展态势，在风险可控的情况下保持业绩增长，并且维护品牌、渠道与产品价格的健康，积极开发新零售、酒庄等新渠道，做深消费者品质教育，加强价值链延伸，提升企业影响力。”

就此，沈萌持谨慎态度，“中档品牌的全国化扩张，也是中档白酒之间的份额竞争，总体消费需求增量有限，该层级市场在资本推动下会进一步削弱各自的收益空间，收益率变化总体趋势是不断下滑。”

就此，蔡学飞也关注到，目前市场层面已经反馈了一些滞销情况，以及经销商打款延缓，包括酒企的库存量过高一些问题。“客观地看，除了茅台、五粮液等个别酒企本身具备多样性的、刚性的需求，大多数酒企实际上生产、经营都有着不同程度的影响。因此，今年下半年整个中国酒行业会加速分化，竞争强度也会进一步的增强，产业升级将加速进行。”

“由于中国白酒行业已进入了规模化竞争阶段，其背后首先要有名酒基因，其次要有产区或者品类品质概念，以此支撑企业的高端化、产品结构升级和跨区域发展。再次就是一定要有大资本支撑，因为随着产品结构升级，产品的培育周期变长，跨区域发展的市场前置性投入增大，这对企业的资源有着很高的要求。”蔡学飞表示，所以未来的区域整体扩张一定是基于大资本助推，基于自身的名酒基因以及本身的品类、品质特色为前提。