

# 海底捞换帅 “最牛服务员”杨利娟转战海外市场

本报记者 蒋政 郑州报道

在国内市场恢复稳定之后，海底捞(06862.HK)选择将杨利娟放在海外市场CEO的位置上。根据海底捞和特海国际(09658.HK)公告，杨利娟在担任海

底捞CEO一职2年有余之后离开，并将履新海底捞海外市场运营主体——特海国际CEO，拥有逾24年行业及管理经验的荀铁群获委任海底捞执行董事及CEO。杨利娟两次履新CEO，颇有“临危受命”的意味。两年多前，

海底捞出现较大亏损，杨利娟接替创始人张勇任CEO一职。在经过“啄木鸟计划”和“硬骨头计划”，以及开放加盟的模式之后，海底捞逐渐步入正轨。而在去年，已经盈利的特海国际，在今年一季度出现亏损，业绩波动较大。

杨利娟此次就职，海底捞以及张勇或对其寄予厚望。多位行业人士告诉《中国经营报》记者，过去三年，海底捞因为错判市场形势走了一些弯路，经过纠偏之后逐渐恢复正常。但是，国内餐饮内卷加剧，海外

成为包括海底捞在内的餐饮品牌争相争夺的市场。不过，自2022年至今，特海国际已经换了两位CEO。“仅从目前来看，海底捞海外门店更多集中在东南亚的华人圈子。要想获得更大收益，海底捞

亟须扩大市场范围，在欧美以及非华人圈子中打开市场。这需要特海国际在经营、营销、员工管理等方面都要努力，在兼顾本地化的环境下，保持自身特色，适应当地市场。”和君咨询合伙人、连锁经营专家文志宏说。

## “救火队长”

数据显示，杨利娟任CEO期间，在2022年实现扭亏为盈，并在2023年完成44.95亿元净利润。

杨利娟在海底捞CEO一职上待了2年零3个月。在2022年3月，海底捞创始人张勇交出权杖，原本为海底捞首席执行官的杨利娟出任CEO一职。

彼时的海底捞正值低谷。受外部环境影响，在2019年和2020年经历快速扩张的海底捞，在经营上出现较大亏损。翻台率降至3次/天，较巅峰期的5次/天下滑明显。公司在2021年亏损超41亿元，有海底捞的店长曾对媒体表示：“有的城市近一半店都不赚钱。”

有行业人士提到，杨利娟是作为“救火队长”出现在这个岗位上的。

在任职CEO之前，杨利娟主要负责监督海底捞的营运。她从一线服务员做起，前后担任过领班、店经理、小区经理、大区经理。

仅从结果来看，杨利娟掌舵两年多时间内，海底捞业绩复苏明显。2023年，海底捞餐厅整体翻台率为3.8次/天，同店翻台率为3.9次/天，全年实现营收414.35亿元，同比增长了33.6%；集团录得归母净利润44.99亿元，同比增长了174.6%，超过了疫情前的水平。

海底捞方面对此次人事变动保持低调，并未回应记者的相关采访。有海底捞内部人士表示，杨利娟在工作上雷厉风行，“个人魅力很强”。

中国食品产业评论员朱丹蓬告诉记者，杨利娟在海底捞贡献很大。其任职CEO期间，坚定执行“啄木鸟计划”和“硬骨头计划”，并放开加盟，让海底捞步入正轨，为后续发展做好铺垫。

简单来说，“啄木鸟计划”是海底捞在2021年年底提出，计划通过



从结果来看，杨利娟掌舵两年多时间内，海底捞业绩复苏明显。

视觉中国/图

关闭300家左右业绩不佳的门店来“自救”。

这源于海底捞此前的大幅扩张。2018年成功登陆港股的海底捞，开启快速扩张计划。数据显示，2019年年底，海底捞国内门店数为716家，2020年净增了489家，2021年上半年又净增了286家。一年半内净开的门店超过了成立以来的总和。

快速扩张的门店数量，以及彼时相对严峻的外部环境，让海底捞在2021年陷入亏损超40亿元。

文志宏认为，海底捞因扩张陷入亏损，一方面是彼时外部环境并不友好，另一方面是内部人力资源和组织架构不足以支撑激进的扩张计划。

而在执行“啄木鸟计划”之后，海底捞在2022年、2023年的门店扩张速度明显放缓。根据财报显示，海底捞在2022年、2023年分别新开24家、9家海底捞餐厅，分别关停50家和32家经营不佳的餐厅。

“硬骨头计划”则是重新启动

因“啄木鸟计划”关停的部分门店。管理层会持续评估门店的选址、经营业绩等，循序渐进地选择符合重新开业的“硬骨头门店”。

根据记者统计，在2022年和2023年，海底捞分别有48家和26家前期关停的餐厅重新营业。不过，这较前期关停的门店数量仍有一段差距。

按照海底捞的计划，若集团海底捞门店的平均翻台率低于4次/天，原则上不会规模化开设新的海底捞门店。

财报显示，2023年，海底捞餐厅翻台率为3.8次/天，同店翻台率为3.9次/天，已经无限接近上述门槛。如果经营持续向好，海底捞有望再次加大扩张步伐。

更加重要的是，此前坚持直营模式的海底捞在今年3月开放加盟模式。按照公司相关负责人的表述，加盟是现有商业模式的补充。海底捞的加盟是一种托管模式，即加盟门店将接受与直营店相同的运营管理团队和体系。

文志宏告诉记者，上述模式属于直管式加盟，海底捞通过团队输出，可以解决门店运营和标准化问题。

诸多变革之后，海底捞开始步入正轨。

不过，需要关注的是，海底捞在2023年的翻台率为3.8次/天，较过去仍有一定差距。数据显示，2016年至2019年，海底捞翻台率分别为4.5次/天、5.0次/天、5.0次/天、4.8次/天。

多位行业人士表示，这与海底捞门店数量增加有关，也与火锅赛道竞争加剧有很大关系。海底捞要想在翻台率上重返巅峰，仍有很长一段路要走。

按照海底捞方面的表述，未来将在精细化管理基本业务的同时，推动创业创新与数字化发展。

目前已经成立创业创新委员会及数字化运营委员会，其中，创业创新委员会旨在开发新型创新模式与激励机制，引领海底捞未来朝多层次及多品类方向发展，为多元化业务模式奠定基础，推动集团各层面的创新工作。

## 能否在海外复制海底捞？

作为海底捞的海外业务，特海国际在2022年启动独立海外上市，并顺利登陆美股。

在海底捞整体业务步入正轨之后，海外市场成为了杨利娟的下一站。

根据特海国际发布公告，杨利娟已获委任为该公司执行董事及首席执行官，主要负责统筹特海国际的管理和战略发展，该任命自2024年7月1日起生效。

作为海底捞的海外业务，特海国际在2022年登陆港股并在同年启动独立海外上市，并于2024年顺利登陆美股。截至2024年3月31日，特海国际在四大洲13个国家拥有119家自营海底捞餐厅，按自营餐厅覆盖的国家数目计，海底捞已成为国际市场中最大的中式餐饮品牌。

对于杨利娟来说，海外市场并不陌生。海底捞在2012年、2013年进军新加坡和美国市场时，主导者就是杨利娟。

记者注意到，自分拆上市之后，特海国际CEO一职已出现多次变动。2022年IPO，特海国际CEO为周兆呈。2023年3月，李瑜接任。一年多后，杨利娟出现在这个位置上。

目前尚不清楚高层频繁变动的原因，但仅从特海国际的经营来看，海底捞在海外市场的波动较为明显，根基仍有待夯实。

在2024年第一季度，特海国际公司收入为1.88亿美元，同比增长16.6%。净亏损454.5万美元。而在2023年，特海国际营收6.86亿美元，同比增长22.95%；归母净利润0.26亿美元，同比增长162.19%。

若把时间线往前延伸，在2019年至2022年中，特海国际

均处于亏损状态。

根据财报披露数据，成本大幅提升，拉低特海国际的盈利水准。在第一季度，原材料及易耗品成本为6280万美元，同比增长16.5%，占收入比例的33.5%，与去年同期持平。员工成本为6360万美元，同比增长19.8%，占收入百分比为33.9%，同比提升0.9个百分点。

与此同时，特海国际的人均消费已经下滑至今年一季度的24.9美元。这一数字在2021年一度突破30美元。

记者注意到，在2023年，115家海外餐厅中，70家位于东南亚地区。特海国际管理的海外门店亟须走出华人聚集地。

文志宏表示，海底捞需要打开欧美市场，让更多国际友人接受海底捞。这是该品牌实现真正全球覆盖的重要路径。

同时，相较于本土市场，海外所面临的环境更加复杂。特海国际方面在此前回复记者采访时表示，在海外市场布局，难点在于文化差异、法律法规、物流和运输、市场竞争等。比如：物流运输在海外市场需考虑更复杂的物流和运输问题，包括跨国运输、海关手续、运输时间等。

朱丹蓬告诉记者，国内餐饮市场已经区域饱和，海外是寻求增量重要契机。包括海底捞在内的餐饮品牌可以布局“一带一路”沿线市场，在国际市场逐步提升自身的影响力。

特海国际方面并未披露接下来的发展战略和节奏。对于已经习惯开疆拓土的杨利娟而言，她需要再一次证明自己。

# “防晒经济”多元发展 市场规模迈进千亿

本报记者 许礼清 北京报道

印度现近50度高温连蚊子都消失了；缅甸最高气温一度突破48℃；美国多地也遭遇高温天气，加州出现多起山火；我国北方多地也正经历着高温天气。根据世界气象组织的报告，未来全球气温还要进一步升高。

持续的高温也带动“防晒经济”升温，“物理防晒”的相关产品，正在愈发的多样化。

《中国经营报》记者注意到，十余年前，人们在夏日防晒的方式还是以防晒伞、防晒面具为主。而近年来，各种防晒产品层出不穷，防晒衣、防晒面罩、冰丝手套、“脸基尼”等，从多个角度满足消费者的防晒需求。

在这背后，是整个“防晒经济”规模的扩大。艾瑞咨询联合相关品牌发布的数据显示，2023年我国防晒服配市场规模达到742亿元，预计2026年将达958亿元，市场规模朝着千亿迈进，而在这当中，防晒衣占比将超50%。

随着市场规模的不断扩大，行业的竞争日益激烈。记者注意到，围绕着防晒“黑科技”，各个品牌方正在展开新一轮的比拼。

## 市场呈多样化发展

记者通过走访发现，当下的防晒产品种类越来越丰富，市场上的产品不仅包括传统的防晒霜、防晒乳和防晒喷雾等“软防晒”产品，还有防晒衣、防晒帽、防晒墨镜、口罩等“硬防晒”装备。

记者观察到，防晒产品市场正经历着一种普遍的转变：企业纷纷致力于产品线的更新与革新。他们专注于通过科技的力量，提升产品的功能和使用体验，同时强调产品的轻盈感和防护效能。这些产品不仅追求多功能性、便于携带、以及满足用户对人性化设计的需求，还致力于实现跨场景

## 技术创新、功效叠加等成新卖点

可以看到的是，当前防晒市场竞争极为激烈，尤其是“硬防晒”赛道，不少企业纷纷入局，抢食这一市场蛋糕。

记者梳理发现，现在入局“硬防晒”市场的玩家多元，包括专业防晒品牌，如蕉下、OhSunny，专注于防晒产品的研发和销售；户外运动品牌，包括迪卡侬、探路者、李宁、安踏、特步等，利用自身在户外或运动领域的经验，推出防晒产品；还有快时尚品牌，如优衣库、UR、太平鸟等，在产品中结合时尚元素；甚至羽绒服品牌波司登、鸭鸭等也跨界入局防晒衣。其余还有一众中小厂商，在该赛道布局。

这也是源于消费者对于防晒服等产品的需求增大。记者走访

的广泛应用。

在防晒产品的研发中，品牌特别强调利用尖端科技，例如，开发能够抵御高温和汗水的专利技术，以确保产品在极端条件下依然能提供可靠的防护。

比如蕉下以“轻量化户外”为主线，从需求到场景最后到产品不断发力，所有的产品围绕着“轻和防护”下功夫：一物多用、轻巧便携、人性化设计、跨场景使用。

该公司相关负责人此前告诉记者，蕉下使用AntiTec防护科技中“闷热防护”“暴汗防护”等作为核心科技支撑，实现了内物品类的

突破。

此外，还有运动品牌也在发力防晒赛道。例如361度将持续凉感、全方位高倍数防晒、紫外线阻隔率、轻薄透气等作为防晒衣的关键词。

不仅仅是产品的多样化，在“防晒经济”当中，消费人群也走向多样化。越来越多的男性加入到了“防晒大军”。天猫“6·18”数据显示，第一波开卖期间，男性防晒衣搜索同比增长了127%，男性凉皮防晒衣销量同比增长近30%。

此外，儿童防晒的消费量也在

上升。京东消费及产业发展研究院近日发布的《儿童节消费趋势观察》数据显示，应季儿童防晒衣一些产品成交额同比增长幅度均在70%以上。

“精准的定位十分重要。目前市面上防晒产品众多，对于目标人群的定位很关键，如年龄层定位、场景定位、圈层定位等，只有符合定位的产品，将其产品做精，才能真正满足消费群体的需求，实现可持续发展。”鞋服行业独立分析师程伟雄表示。

除了“物理防晒”领域，美妆企

业近两年集中发力布局防晒产品。据TMIC前沿洞察不完全统计，2024年1月开始，天猫平台已有数十款防晒新品上市，价格涵盖50元入门款到千元以上轻奢款，技术创新、功效叠加、品类延伸等成为新卖点。

产业经济投资领域的资深专家邓之东在接受记者采访时指出，防晒市场的未来发展将体现在多元化和智能化两个方面。他解释说，“多元化”意味着市场上的防晒产品种类将日益丰富，不仅将覆盖日常防护、户外运动、水上活动等多种防晒需求，还将推出针对不同肤质、年龄层次、肤色特征等特定消费群体的定制化产品。这将使得消费者能够根据自己的具

体需求，选择最合适的防晒产品。而“智能化”则预示着防晒产品将融入更多科技创新元素，实现智能化的功能应用。例如，未来的防晒产品可能会配备能够自动感应紫外线强度并相应调节防晒效果的智能系统。此外，随着公众对环境保护和可持续发展意识的不断提升，防晒产品的开发也将更加重视环保和可持续性，力求在保护消费者肌肤健康的同时，也能减少对环境的影

响。邓之东强调，这些趋势反映了防晒市场对消费者需求的深入洞察和积极响应，也预示着防晒产品将朝着更加个性化、科技化和环保化的方向发展，以满足消费者对高品质生活的追求。

消费者对于个性化、高品质和专业防晒效果的追求。目前，防晒与冷感功能的结合已成为防晒服饰的标准配置，也是各大厂商在科技型面料研发上的主攻方向。

观研天下数据中心的一份报告就提到，CAMEL“玻尿酸面膜防晒衣”通过采用玻尿酸针织面料等材料，以达到保湿效果；不少商家出售含“木糖醇”的防晒衣，宣传肤感透气、轻盈，穿上即可降温5摄氏度。

而市场竞争加剧同样表现在“软防晒”领域。据华泰证券统计，截至2024年2月末，有防晒类国家特殊化妆品注册证记录的公司中，近三分之一是2023年以来新获批的。这也意味着近三分之一的企