

扩张“惹祸”？断臂求生？

关店300家，海底捞为何踩下“急刹车”

消费调查

一度“疯狂扩张”的海底捞，要开始收缩了。

11月5日晚间，海底捞公告宣布，将在今年12月31日前逐步关停300家左右经营未达预期门店，其中部分门店将暂时休整、择机重开，休整周期最长不超过两年。同时，公告强调，此次关店不涉及裁员，将在集团内妥善安置关停门店的员工。

2014年，已是声名显赫的海底捞来湘。24小时外卖服务、打个喷嚏就有姜汤送上、免费贴手机膜等“无所不能”的它，让消费者愿意排队4-5小时进店一探究竟。从门庭若市到门可罗雀，正值垂髻之年的长沙海底捞又经历了什么？

11月7日，三湘都市报记者对长沙部分海底捞门店进行了实地采访。

■文/图 三湘都市报全媒体
记者 黄亚苹 实习生 宁瑞欣

事件

海底捞宣布年内关停300家店

海底捞最新年中报显示，截至2021年6月末，海底捞全球门店数为1597家，其中1491家门店位于中国大陆，一线、二线、三线及以下城市的数据分别为287家、593家、611家。这也意味着，海底捞此次关停门店数量将接近总门店数的1/5。

“目前的苦果，只能由我们自己一口一口咽下去。”海底捞在上述公告中承认，关停门店经营未达预期，主要是由于公司在2019年制定的快速扩张策略所导致，具体表现包括部分门店选址出现失误、让各级管理人员无法理解且疲于奔命的组织结构变革、优秀店经理数量不足、过度相信连住利益的KPI指标以及企业文化建设的不足等。

前两年，海底捞曾大规模“抄底”扩店。

公开资料显示，2019年，海底捞新增门店308家；2020年疫情下逆势新开门店544家，平

探访

长沙已有多家门店停业

11月7日，三湘都市报记者走访发现，长沙已有部分海底捞门店暂停营业，但暂不清楚这些门店是否包含在此次“瘦身”计划的300家门店中。

如，在海底捞火锅“订座排号”小程序上，保利香槟店、紫鑫广场店两家门店营业状态已经显示为“暂停营业”且无法取号；通过大众点评APP检索，长沙奥克斯广场店、世贸金融中心店也无法查询。其中，位于奥克斯广场娱乐楼4楼的门店于2021年2月15日新开，至今不过8个月时间。

2014年，曾公布在长沙开设直营店计划又暂缓的海底捞终于在黄兴南路步步高商业街西厢北栋3层围上围挡，高调向长沙“好恰鬼”宣布门店新张的消息。彼时，海底捞拿出“砸重金强势入驻成熟市场”的惯用手法，以月租金75元/m²的价格拿下约2000m²的大型铺面，挤走原

均每天新增1.5家海底捞火锅店；2021年上半年，再次新增299家。不过，新门店数量的迅猛增长，反倒压制了火锅店核心关键指标“平均翻台率”，查阅其财报显示，海底捞平均翻台率已从2018年的5次/天下滑至2020年的3.5次/天。

直到2021年6月15日，海底捞创始人张勇在一次交流会上坦诚，“我对趋势的判断错了，去年6月我进一步作出扩店的计划，现在看确实是盲目自信。当我意识到问题的时候已经是今年1月份，等我做出反应的时候已经是3月份了。”

为了扭转局面，在宣布关停部分门店的同时，海底捞将开展“啄木鸟”计划，持续关注经营业绩不佳门店，强化内部管理和考核机制，收缩业务扩张。在公司经营状况全面改善前，公司将适时收缩集团的业务扩张计划，平均翻台率未达到4次/天，原则上不会规模化开设新的分店。

本在同楼层营业的长沙本土火锅连锁品牌辣阿婆、谭王府。

“整个三楼被等位的长沙人围得水泄不通，如果想在周六、周日的晚上进店用餐，至少要提前1-2天打电话取号。工作日晚上想吃上海底捞，等4-5个小时很正常。”长沙市民邓女士回忆称，尽管海底捞人均消费破百，但零食饮料不限量供应、打个喷嚏就有姜汤送上、全程傻瓜式用餐的贴心服务，依旧吸引了不少消费者排队尝鲜。

排队，似乎已成为海底捞的代名词，去年还出现过“黑海会员”违规售卖门店等位号码的情况。11月7日中午，三湘都市报记者随机致电海底捞黄兴广场店、印象汇店、华创店、凯德广场店询问排号情况，仅黄兴广场店工作人员表示，门店需等待最长15分钟后即可进店用餐。



11月7日晚，海底捞富兴店美甲区，消费者正在做美甲，店内用餐无需等位。



观点

从“提价减量”到主动打折，海底捞仍需修炼内功

在三湘都市报记者的采访中，众多业内人士一致认为，海底捞从疯狂扩张到及时止损，始终离不开新冠肺炎疫情期间“提价减量”这一事件带来的负面影响。

当时，记者比对多位受访者提供的历史消费纪录发现，在统计的20份菜品中，仅奶酪鱼柳、捞派肥牛2样商品价格不变，其余18份菜品中，生菜、山药、土豆、藕片每份涨价2元；火焰山炒饭从8元涨至10元；火锅牛排涨幅高，每份涨价8元。

先是暗访记者曝光海底捞配料房、洗碗间有老鼠，再是疫情复工后涨价约6%、将招牌小料牛肉粒换成外观相似的大豆素肉制品“味伴侣”，一系列操作败坏了品牌“路人缘”。长沙餐饮业一名资深人士表示，尽管海底捞推出外卖自提整车7.9折、“明厨亮灶”后厨实时监控等补救措施，但依旧没能扭转盈利能力下滑的局势。

湖南省餐饮行业协会秘书长韦巍提到，长沙餐饮店平均寿命仅508天，相比起我国中小微企业2年半至3年的平均寿命可知，长沙餐饮行业竞争相当激烈，“海底捞采取的是减轻后厨压力、强化前台服务的经营模式，火锅标准化运作也比中餐厅更简单，但想在本土火锅品牌、外来网红餐厅的猛烈攻势中生存下去，菜品的质量及口味才是品牌能否长期经营的决定性因素。”

车市持续两位数下滑
新能源化趋势加速

三湘都市报11月7日讯 今日，记者了解到，乘联会发布的最新数据，今年10月国内主要厂商乘用车零售量预计同比下滑12%，已持续3个月呈两位数下滑。然而，在整体车市下滑的情况下，越来越多的人将新能源汽车视为一种消费潮流，新能源汽车市场火爆依旧。

新能源汽车市场火爆依旧

上汽集团今年前10月整车销量同比降0.21%；东风日产启辰品牌10月总销量95314辆，同比降17.8%；江淮汽车10月销量同比降14.52%……日前，国内各车企的10月销售数据纷纷出炉，整体依然呈现了下滑形势。业内人士分析，受缺芯、部分地区疫情等影响，国内汽车三季度产能利用率降至70.5%，而终端供应不足的加价又致消费者观望情绪加重，从而使需求未充分释放。

11月7日，长沙市民杨先生告诉三湘都市报记者，最近他想购买一辆新能源汽车，原因是买新能源汽车不仅免购置税，相比燃油

车用车成本也更低，而且充电也越来越方便了。不过令他惊讶的是，当下要买一辆中意的新能源汽车可不简单，不是优惠力度很小，就是订车时间很长，“很多热门车型普遍要等三四个月。”

今年以来，在长沙，像杨先生一样钟爱新能源汽车的人越来越多，而拥有一辆新能源汽车也似乎成为当下的一种时尚潮流。这令本显颓势的车市又勃发了生机。

今年新能源汽车销量或破300万辆

10月，国务院印发的《2030年前碳达峰行动方案》指出，逐步调整汽油消费规模，到2030年，当年新增新能源、清洁能源动力的交通工具比例达到40%左右。这无疑也将进一步促进新能源汽车市场的发展。

中汽协数据显示，1-9月新能源汽车累计销量为215.7万辆。中国汽车工业协会副总工程师许海东预计，今年我国新能源汽车销量有可能突破300万辆。

■全媒体记者 胡锐

“湖南爱民保”上线10天参保人数突破80万

“你买爱民保了吗？”“我买了，你呢？”近日，在湖南人的朋友圈，“湖南爱民保”成为新晋“网红”，火热霸屏。据“湖南爱民保”官方数据显示，上线10天，“湖南爱民保”参保人数已突破80万，女性投保人占60%。

10月22日，由湖南省地方金融监管局、省医保局联合指导，湖南银保监局监管，13家在湘保险机构共同承保的“湖南爱民保”正式上线。据“湖南爱民保”官方数据显示，截至目前，该款普惠型保险参保人数已突破80

万，日均参保人数将近10万。很多80后、90后成为投保的主力军，长沙、岳阳等作为湖南近几年人口净流入最多的城市，也吸引了很多“新湖南人”投保这款“网红产品”。数据显示，长沙地区的参保人数最多，其次为岳阳、常德、衡阳。

业内人士分析，“湖南爱民保”具有保费低廉、普惠大众、责任全面、保障充分等特点，将为湖南人民减轻大额医疗负担，减少“因病致贫”现象的发生。

■吴芳 经济信息