



# 扩张“惹祸”？断臂求生？ 关店300家，海底捞为何踩下“急刹车”



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  
值垂髫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量  
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

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。

## 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  
心店也已无法查询。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  
终于在黄兴南路步行街商业街  
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/㎡  
的价格拿下约2000㎡的大型  
铺面，挤走原

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、凯德广场店询问排队情况  
，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。



扫码看视频

## 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，始终绕不  
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  
卖自提单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