

杨利娟



- 杨利娟用1年时间，让海底捞起死回生
- 年薪近1500万元，外加1.49亿元分红

1

“救火队长”临危受命

2020年，是属于不少餐饮人的蛰伏时刻。压缩一切开支活下去，是最明智的选择。

海底捞却是异类。老板张勇套用巴菲特“别人恐惧我贪婪”的思路，认为这是一次逆势抄底的好机会，不仅没有养精蓄锐，反而大举开店。财报显示，海底捞在2018年时，全球门店数量只有466家，2021年骤增到1443家。三年门店多出977家，超过了前20年开店总和的两倍。

开店就意味着房租、水电、原材料、人手等的相应投入，而由于客流稀疏，一切开支如同打了水漂。2020年，海底捞净利润从23亿元一下子缩水到3亿元。2021年，海底捞出现了上市以来的首次亏损，41.6亿元的巨额亏损，几乎把前三年赚到的利润全亏光了。

痛定思痛后，海底捞推出以关店为主要目的的“啄木鸟计划”，并于2022年3月1日任命杨利娟为CEO，作为该计划的执行人，相当于海底捞的“救火队长”。

在杨利娟大刀阔斧的改革下，海底捞2021年关闭了276家餐厅、2022年为50家、2023年为32家。关店后，大批相关成本从账面上消失。据统计，仅2022年，租金、水电、原材料、折旧费用就节省了54亿元，员工成本骤降37亿元。

2022年下半年，餐饮消费回暖，海底捞启动了“硬骨头计划”，之前关停的48家餐厅恢复营业，2023年又增加了26家。至此，海底捞盲目扩张的步伐，在杨利娟的带领下换了一个风格，变得谨小慎微。

一系列举动下，2023年海底捞不仅营收利润大涨，最能体现餐饮店面生意兴旺程度的翻台率，也从2021年、2022年的3次/天，提升至2023年的3.8次/天。

对应着价格走低，三线及以下城市市场成为海底捞新的掘金地。截至2023年底，海底捞门店数量共计1374家，除港澳台23家外，一线、二线、三线及以下城市门店数量分别为232家，538家，581家，一线城市的全年收入贡献只有18.3%，而二线城市、三线及以下城市的收入贡献都接近40%。

有餐饮人士指出，杨利娟拯救海底捞的过程，沿用的是最基本最朴素的逻辑——降本、降价、增加客流。方法虽然简单粗暴，结果却是最奏效的。这与她草根出身的经历有脱不开的关系。

2

老板放心员工服气

在餐饮界，杨利娟的故事颇为励志。她被称为“最牛服务员”、张勇带出的大徒弟。1978年出生的她，起初只有小学文凭，却走通了一条从服务员到年薪千万CEO的跃迁之路。

1994年，国内第一家海底捞火锅店在四川简阳开业。那时，杨利娟只有16岁，因为要帮哥哥还债，被迫辍学打工，到简阳市一家餐馆当服务员。在这里，她遇到了海底捞创始人张勇。

张勇注意到，杨利娟虽然年纪不大，但干活利落，人也机灵，闲聊中他得知，杨利娟一个月的工资

4月26日，海底捞公布了最新年报：2023年，海底捞营收增长33.6%至414.5亿元，净利润增长174.8%至45亿元。持股3.68%的CEO杨利娟，将一次性拿到1.49亿元分红。同时，她在2023年还获得了近1500万元的年薪。

此前，由于老板张勇的激进，海底捞在2021年吃下了40多亿元的巨亏苦果。杨利娟临危受命，接下摊子，迅速开启了对海底捞的“内部大整顿”。2021年至2023年，358家经营不善的海底捞餐厅关门歇业，为公司舍去了拖累。同时，杨利娟鼓励员工动用一切可以使用的手段向店内拉客，演唱会免费大巴车拉客、夜市摆摊、一年更新了300多款菜品……

回到29年前，17岁的杨利娟绝不会想到，挖她跳槽的“海底捞”，有朝一日会成为中国最大的连锁火锅品牌。而由于家境困难早早辍学、背了一身债的她，日后会成为管理十几万员工的海底捞CEO。



顾客在海底捞门店等候用餐 新华社发

只有120元，便开出了160元招揽。杨利娟没有立即答应。次年，饭店老板要离开简阳，杨利娟转而入职海底捞当服务员，那一年，她17岁。

家中债务并没有因为她高出的40元工资有所缓解，反而是债主的上门催债让形势更差。有一次，杨利娟为一笔800元的急债，急哭了，张勇帮她解决了这事，而且工资照发，没少她一毛钱，杨利娟当即下定决心，“从今往后，海底捞就是我的家。”

3

“捞”路还未完全打通

用一年多时间，杨利娟短暂救活了海底捞。然而当下，扩张失误带给海底捞的阴影还未完全消散。公司股价在20港元以下徘徊，不及2021年的1/4，公司市值巅峰时期达4000多亿港元，如今也只剩1000亿港元左右。

2023年，虽做到了3.8次/天的翻台率，但距离杨利娟的“4次/天”目标尚存差距，更别说恢复到2018年5次/天的水平。

此外，2023年公司赚得的45.5亿元净利润，是使劲压缩成本才做到了火锅赛道利润率10%的平均水平。

一位专注消费投资领域的人士表示，餐饮是个反规模效应的行业，房租和人工都是刚性支出，并不会随着门店数量的增加而降低。往往，餐饮上市公司随着门店管理难度增加、成本飙升，增收不增利等问题接踵而来。“越扩张，生命期越短，似乎是餐饮业逃不开的宿命。”

而从海底捞历年财报上也可以看出，其门店一旦出现大幅扩张，净利润就会呈现断崖式反向下滑，甚至是负增长。这一困局，变相把海底捞用扩张换增收的路堵死了。

为此，杨利娟上任后大约一周周年之际，海底捞宣布推行加盟特许经营模式，引发广泛关注。

在提交加盟申请页面可以看到，海底捞的加盟费用着实不菲，对加盟意向人问卷设定的资产最低档是1000万元。

不少声音认为，海底捞开放加盟的真正用意是把营业成本转嫁给加盟商。“这背后体现出两大问题，一是海底捞的赚钱能力触到天花板了；二是在火锅新品类频出，竞争激烈，海底捞急了。”上述消费投资人士称。但他同时表示，一旦开放加盟后，加盟的门店能否维持好服务这一核心竞争优势，对加盟商的绩效激励制度怎么做，这些都是未知。他还称：“海底捞服务溢价逐渐失灵、品牌老化是不争的事实。”

但海底捞从未放弃对第二增长曲线的探索。据不完全统计，近几年，海底捞通过收购和自孵化推出的子品牌不下10家，品类五花八门，包括嗨捞火锅、乔乔的粉、孟小将米线、骆大嫂水饺、五谷三餐、苗师兄香锅等。但部分品牌只是昙花一现，剩下的也没砸出多大水花。2023年，来自“其他餐厅经营”的收入占比只有0.9%，不及外卖业务的2.5%。

展望未来，海底捞将发展举措归纳为三条：一是持续提升海底捞就餐体验；二是继续探索多元化的经营策略；三是策略性地寻求收购优质资产。这样的战略，是稳的，但也是缺乏想象空间的。

2022年3月，与杨利娟同时升任的，还有两名80后高管李瑜和王金平，前者出任海底捞中国大陆地区首席运营官，后者出任港澳台及海外地区首席运营官。公司管理团队日趋年轻化，与海底捞2020年4月的“接班人计划”息息相关。计划中，张勇决定在10~15年内退休，海底捞要建立接班人队伍的选拔积分制度。张勇和杨利娟会把积分最高的那批人找出来，长时间观察，择优录取。杨利娟合格地接下了张勇的棒，接下的路，可能要靠年轻人去闯了。

据市界、中国企业家等