

快消 🛛

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 2020年增长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

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,海底捞门店逐步复产复 工,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 的诸如十八汆快餐品牌的业务也 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 我们的企业文化和理念的认同与 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。

餐饮业的大考

海底捞在2021年11月推出"啄木鸟计划"。

伴随着新冠肺炎疫情的发生,餐 饮业迎来了一次次"大考"。国家统 计局数据显示,2021年,全国餐饮收 入46895亿元,与上年相比由负转为 正增长18.6%,两年平均下降0.5%。

2月18日,国家发改委等十四 个部门联合印发《关于促进服务业 领域困难行业恢复发展的若干政 策》,其中针对餐饮业提出7条纾 困扶持措施;2022年全国两会期 间,《政府工作报告》提出,餐饮、住 宿、零售、旅游、客运等行业就业容 量大、受疫情影响重,各项帮扶政 策都要予以倾斜,支持这些行业企 业挺得住、过难关、有奔头。从长 远来看,政策利好有助于进一步维 持巩固餐饮市场稳定复苏成果,为 餐饮企业实现高质量、可持续发展 提供良好环境和空间。

尤其是在物流渠道受阻的情 况下,如何让上游供应链迅速恢复 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 供应链体系在特殊情况下满足市场 需求的能力。"比如,我们的小程序, 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。对餐饮行业来讲,在疫情下重 视和使用数字化技术手段,有助于 我们发现和发展新的消费趋势。"

"在疫情静态期间,尤其考验 餐饮供应链的抗压能力,特别是在 环境消毒、食品安全以及如何保证 供应链稳定等方面。"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 控区域的供应投送能力,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。

记者注意到,近年来出现一些 餐饮连锁品牌关店的情况,其中不 乏一些品牌出现难以为继的情 况。对此,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。

对于餐饮业普遍面临的难题, 周兆呈认为,目前海底捞采取的措 施仍旧是围绕稳定企业经营状况所 展开的,同时希望能够寻找新的商 机和消费者需求。"我觉得餐饮行业 在这时可能要注重两方面。一是如 何让自身的经营能够保持稳健的水 平,当然这是个非常大的挑战,因为 本身外部环境确实会给行业带来很 大的影响,所以在力所能及的范围 内,我们怎样去确保外部的挑战和压 力不会造成更大影响,来确保企业处 在一个稳定的水平;二是要去洞察消 费者新的需求。虽然说外部大的环 境对于行业是一些负面的影响,但 也并不影响我们积极去创造一些新 机会,为未来探索更多可能性。"

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。

高端白酒市场持续扩容

根据国家统计局和中国酒业 协会的数据,2021年全年,白酒产 业规模以上企业产量完成716万千 升,同比下降0.60%;销售收入6033 亿元,同比增长18.60%;利润总额 1702亿元,同比增长33%。

"白酒行业产销总量趋于平 稳,行业进一步向优势企业、优势 品牌、优势产区集中,名酒企业竞 争优势更加明显、确定性更高。"这 已然成为白酒行业的共识。根据 财报,在2021年,高档/高端白酒已 经成为白酒企业业绩尤其利润的 重要支撑,贡献率少则占比50%左 右,多则占比90%以上。

其中,水井坊高档产品营收为 45.19亿元,在公司总营收占比高达 97.79%;口子窖的高档酒占比达到 了96.19%;泸州老窖中高档产品的 占比达到了90.11%;舍得酒业酒类 产品营收45.77亿元,中高档产品营 收38.74亿元,占比84.64%%;天佑 德则以7.09亿元的中高档青稞酒营 收,实现占比76.98%。

不仅是上市酒企,其他强势品 牌也是在高端/高档白酒实现全面 发力。《中国经营报》记者从不同渠 道获悉的数据显示,金沙酒业年销 售额超过60亿元,其高端子品牌摘 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 环境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%,持续保持高增

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 干、水井坊、伊力特等区域白酒企 业。财报显示,在2021年,营收增 速排名前三的分别为*ST皇台、酒 鬼酒、舍得酒业,分别同比增长 183.15%、86.04%、83.25%;净利润 增速排名前三的分别为老白干 酒、*ST皇台、酒鬼酒,分别同比增 £373.72%、136.61%、94.46%。

"这种高增长首先是因为这 些酒企去年基数比较低,其次是 这些酒企本身体量较小,产品结 构升级明显,带来了利润与业绩 的大幅增长。"蔡学飞表示。

"区域性白酒虽然在一定程 度上受到疫情影响,但没有波及 到区域,并未影响其扩张,头部酒 企正在加速吞掉中小酒企市场的 步伐,通过提高营销费用投入进 行市场覆盖,而中小企业的资金 压力、扩张有效性都会受到一定 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。"

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 如川渝地区还不算很高。"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。"

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 企的库存量过高等一些问题。"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。"蔡学飞说,这种产业升级,将 伴随着大量没有核心竞争力的区 域酒企,以中低端产品结构为主 的中小型酒企的残酷离场。

记者注意到,库存问题不仅 体现在中小酒企身上。"像舍得 股份、金徽酒在复星资本的赋能 下,能够实现较高增长,像金种 子、老白干酒,目前还处在产品结 构升级,且跨区域发展的阶段,相 对来说,目前其本身的产品结构 还偏向于中低端,所以竞争压力 还是不小的。"蔡学飞表示。

"由于中国白酒行业已进入 了规模性竞争阶段,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 于本身的名酒基因以及本身的品 类、品质特色为前提。