

# 全年预亏38亿元、门店关闭、股价下滑…… “最牛服务员”接任CEO 海底捞能否再登“神坛”

**曾经的普通服务员  
如今接棒海底捞CEO**

51岁的张勇是海底捞创始人之一，自2018年起担任海底捞首席执行官，至今3年任期已满。

海底捞2020年年报显示，张勇自1994年至2001年任四川海底捞总经理。2001年至2009年担任四川海底捞执行董事兼总经理。自2009年起，张勇一直任四川海底捞董事兼董事长，并于2018年1月调任非执行董事。

据媒体报道，此次接任CEO一职的杨利娟经历颇为传奇。

为帮家里还债，杨利娟16岁就早早辍学到了简阳县城，干起了服务员。因为机智利索，被上门吃饭的张勇一眼看中，开出160元工资挖她，这比她当时120元的工资高出了不少。面对高薪承诺，杨利娟并没有接受，直到原先工作的饭馆老板去其他城市发展，才加入海底捞。彼时，海底捞刚成立一年。

据悉，杨利娟1994年在海底捞就职，从最普通的服务员起步，当上了领班、大堂经理，几乎每半年升一级。

2021年1月，胡润研究院发布《2021胡润中国职业经理人榜》，时年42岁的杨利娟以125亿元财富位列第七，杨利娟的经历也让她被外界称为“最牛服务员”。

任命公告称，杨利娟女士，43岁，为本公司执行董事，曾任本公司副首席执行官兼首席运营官。于1997年6月至2001年3月担任四川海底捞餐饮股份有限公司经理。自2001年4月起，担任四川海底捞董事，并于2018年1月调任四川海底捞的非执行董事。

同时，海底捞宣布两位年轻的80后高管，李瑜出任海底捞中国大陆地区首席运营官，王金平出任港澳台及海外地区首席运营官。

与杨利娟经历类似，李瑜和王金平入职海底捞后，也是从一线基层岗位做起。

李瑜2007年11月加入海底捞，先后担任多个地区的门店经

3月1日，海底捞发布管理层人事任命公告，现任CEO张勇卸任，由公司副CEO杨利娟接替。此前2月21日，海底捞发布了2021年的盈亏预警，预计全年亏损38亿元至45亿元。去年11月5日，海底捞公告表示，将于2021年12月31日前逐步关停300家左右经营未达预期门店。

净利亏损、门店关闭、股价下滑……种种不利的情况下，高层换血或许是海底捞调整发展战略的信号。在去年年底关店公告后，海底捞发布了一封“公开信”，海底捞重申了希望通过“啄木鸟计划”扭转目前的局面。值得注意的是，“啄木鸟计划”的负责人正是此次接任CEO的杨利娟。



“最牛服务员”杨利娟接棒海底捞CEO。图片来源海底捞

理，曾于2015年带领26人在台湾地区开出了第一家海底捞。截至目前，作为大区经理的李瑜，管理门店的范围涵括韩国、日本、泰国等市场。

王金平是2008年1月加入海底捞的，担任过门店经理、大区经理，分管新加坡、马来西亚、澳洲及新西兰等市场，而他在海底捞的第一个岗位其实是传菜员。值得注意的是，王金平是海底捞第一家海外门店的经理，至今已有十年的海外市场经验。

新获任命的两位首席运营官，是海底捞在2021年8月新增七位年轻执行董事后，实现管理团队年轻化的又一举动。

## 2021年预亏38亿元 火锅霸主跌落“神坛”

不久前的2月21日，海底捞发

布盈利警告称，预计2021年净亏损38亿元-45亿元；营业收入预计超过400亿元，增长超过40%。要知道，2021年上半年海底捞净利润为9453万元。这意味着，下半年至少亏了39亿元。

对于2021年业绩亏损的原因，海底捞解释为，一是当年300余家餐厅关停及餐厅经营业绩下滑等因素；二是疫情反复下，2020年、2021年门店网络快速扩张以及公司内部管理问题等对经营状况带来的冲击，也导致公司2021年下半年经营业绩同比下滑。值得注意的是，日前有消费者称，海底捞部分菜品涨价1元-5元。

去年11月5日，海底捞曾在港交所发布公告表示，将于2021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。

年报显示，海底捞营收在2018年至2019年维持高速增长，但在2020年增速经历断崖式下滑，当年营收为286.14亿元，同比增长不到8%。

海底捞的归母净利润也不容乐观。同样在2018年和2019年，海底捞的净利润维持20%以上的增速，2019年更是实现净利润超23亿元。而2020年，海底捞净利润跌去接近九成，仅3.10亿元，2021年盈利警告中更是预计净亏损最高达45亿元。

此外，从股价上看，海底捞自去年2月的历史高点至今一年的时间里，市值跌去近3000亿元人民币。

2018年9月，海底捞在香港挂牌，至2021年2月，股价达到历史新高85.75港元/股，总市值曾一度接近4700亿港元(3795亿元人民币)，不过之后一年时间内，海底捞股价开始大幅下滑。截至2022年3月1日收盘，海底捞股价18.06港元/股，市值1006.7亿港元，距离2021年2月85.75港元/股的高点跌幅超78%，市值蒸发约3693亿港元(约合人民币近3000亿元)。

作为火锅界的“风向标”，海底捞正在经历其成立28年来的最大一道坎。2月23日，国际权威信贷评级机构标准普尔将海底捞评级列入负面观察名单。标准普尔表示，海底捞去年现金流水平不及预期，加之2022年企业经营面临不确定性，即便剔除一次项目，其业绩仍比预期更差。

中国食品产业分析师朱丹蓬告诉记者，海底捞目前遭遇的危机是品牌、场景、服务体系，包括整个体系的老化。换一个CEO对整个海底捞当前的现状改善不会起到很大的作用。“当然，随着杨利娟的上台，肯定会有一些新举措的出台，但整体效果还有待进一步观察”。

在朱丹蓬看来，创新升级是海底捞纾困的必然之选。在当前的场景下，海底捞原有的体系优势已然不复存在，它必须向新进品牌学习。

齐鲁晚报·齐鲁壹点综合整理

## ■延伸阅读

### “啄木鸟计划”能救海底捞吗

净利亏损、门店关闭、股价下滑……种种不利的情况下，高层换血或许是海底捞调整发展战略的信号。

此前在2020年6月，海底捞创始人张勇认为，黑天鹅将在9月份飞走，决定逆势扩张。到2021年上半年，海底捞门店数达1597家，多数是开在三线及以下城市。

盲目扩张之下，海底捞的同店销售额与翻台率都出现下滑。中报显示，尽管上半年业绩扭亏为盈，海底捞整体翻台率仍跌至3.0次/天，2020年同期为3.3次/天，而在2018年之前，翻台率保持在5次/天的高水平。此外，2020上半年海底捞在一一线城市同店日均销售额为8.17万元，2021上半年降至7.9万元。

据报道，在2021年6月的股东大会上，张勇表示，“我对趋势的判断错了，去年(2020年)6月我进一步作出扩店的计划，现在看确实是盲目自信。”张勇说道，“当我意识到问题的时候已经是2021年1月份，等我做出反应的时候已经是3月份了。”

张勇认为市场把海底捞和他神化了。“2015年之后进入快车道，带来了表面繁荣。现在遇到困难，我负责地告诉大家，如果这次我侥幸过关，我能把这些店重新整合好，未来类似的困难还会发生。”

在去年年底公布关店公告后不久，海底捞又在其官方微博发布了一封“公开信”。在公开信中，海底捞重申了希望通过“啄木鸟计划”扭转目前的局面。

在公开信的最后，海底捞表示：“目前的苦果只能由我们自己一口一口咽下去。我们在此向大家保证，海底捞1000余家门店服务员的笑脸依旧灿烂。”

在当时发布的公告中，海底捞宣布由杨利娟全面负责“啄木鸟计划”，持续关注经营业绩不佳门店，包括海外门店，果断采取措施进行整合。

新上任的三位高管，会有怎样的新举措？这一次高层大换血，能否扭转海底捞的不利局面？市场仍在拭目以待。



扫码下载齐鲁壹点  
找记者 上壹点

编辑:彭传刚 美编:陈明丽 组版:侯波

# 乳制品行业标杆！得益乳业上榜首批“好品山东”

齐鲁晚报·齐鲁壹点记者 孔令茹

3月2日，山东省政府新闻办召开新闻发布会，介绍“好品山东”相关情况，公布第一批“好品山东”品牌名单，得益乳业凭借高品质的“鲜活”低温巴氏鲜奶和低温酸奶，成为山东唯一一家荣获“好品山东”的乳制品企业。

## 行业标杆 得益乳业上榜“好品山东”

“好品山东”是山东省委、省政府打造的区域公共品牌，是我省产品、工程、服务品牌整体形象的代表，优中选优，充分展现“好品”特点。第一批“好品山东”从知名农产品区域公用品牌和企业产品品牌、老字号等存量品牌中，突出质量、创新、品牌、效益及绿色发展等评价指标，具有质量水平高、社会知名度高、市场影响力大的特点，体现了“好品山东”的核心内涵。

得益乳业成为入选“好品山东”唯一乳制品企业，表明其在鲜

活产品和技术创新等方面达到了行业一流标杆水平，已经站到了全国牛奶产业的金字塔尖。

### 高品质奶源

#### 每一滴奶都源自天然

好奶源是“鲜活”品质的源头，是成就一杯高品质牛奶的根本。

在位于北纬37°黄金纬度的黄河三角洲湿地，得益乳业自建4个大型现代化牧场，存栏量3.5万头，进口7000头纯种澳洲荷斯坦奶牛。同时，牧场还配置国际先进的牧业设备，瑞典利拉伐80位重型转挤奶设备及速冷系统。

得益在此精选2万亩优质土地，建立自有奶业基地，构建了现代规模养殖、现代品牌农业、农牧文化观光、饲料加工四个核心板块，形成了完整的绿色生态全产业链。

### 高品质好奶

#### 全产业链“鲜活”营养升级

“鲜活”高品质，与领先技术和先进工艺也密不可分。

得益乳业拥有日产能千吨的数字化智能工厂，实现了互联网数字化与工业自动化平台结合，并引进国际领先的双除菌工艺、负压脱气工艺及行业领先的75℃/15S巴

氏杀菌工艺等，实现了低温鲜奶产品工艺的突破和升级。

得益乳业是山东首家通过优质乳工程认证的本土企业，积极推动全产业链鲜活营养升级，实施优质乳工程，对奶牛养殖、乳品加工和冷链配送实施标准化、科学化、系统化的改进和提升，为每一位消费者提供一份优质、营养、鲜活好奶。

### 真“鲜活”牛奶 从工厂到餐桌不超过24小时

从工厂到餐桌不超过24小时，是得益“鲜活”好奶对消费者

