



观澜

纵有千万资金,你也未必能成海底捞加盟商

5月27日,海底捞董事局副主席周兆呈飞到广东省广州市,面试当地一位潜在加盟商。作为拥有1400多家直营门店,以服务闻名的餐饮行业领军者,海底捞在谋划加盟模式之初,便频繁被外界追问:如何确保加盟店的服务品质与直营店保持一致?加盟模式正在考验海底捞的管理平衡术。

成为加盟商,先买个老店

若想加盟海底捞,加盟商需要先“买”下一家老店。“买”的内容包括海底捞此前开店支付的房租、装修、设备等全部成本,此外还包括海底捞特有的师徒制和分红制下产生的人员激励费用。

在海底捞看来,需要接手的虽是现成运营的门店,但对加盟商而言,其资金和权责等同于开设一家新店——只是这家店已度过爬坡期,进入稳定经营阶段。

三位加盟申请者告诉记者,资料通过审核后,海底捞主动联系了她们,提出需要在1年内完成2项任务:除了接手老店,还要开1家新店。这有别于餐饮行业更广泛存在的新店加盟模式。

海底捞为何要求加盟商必须先接手老店?在周兆呈看来,老店更像是加盟商的“实战教材”,通过历史财务数据,加盟商能清晰看到一家门店是如何经历爬坡期、积累客源直至成熟的。对海底捞来说,凭借加盟商的人脉、市场熟悉度等本地资源,可以为老店引入新客群,激活老店的成长潜力。

值得注意的是,海底捞要求加盟商具备1000万元以上的资金实力。“但如果只有1000万元,基本没机会。”首轮遭遇淘汰的一位申请者说。

强托管制度

除了要买老店,加盟商的话语权

海底捞对加盟商的要求是:钱多、有资源、高度认可海底捞的文化,且不参与门店管理。



海底捞商标 logo 被二次设计成拼图。图片来源:《经济观察报》肖利亚

也被海底捞划定了明确的边界。由于海底捞采用的是强托管制度,所有运营仍由海底捞掌控。按照海底捞的规则,加盟店在运营流程、产品标准、供应链、品牌营销、人员培训及绩效考核等全环节,均与直营店保持一致。门店员工也由海底捞统一管理,店长由海底捞选派资深经理担任,全权负责招聘与培训。

加盟商不得直接干预门店运营,店长也无需向加盟商汇报,所有问题需通过加盟事业部协调解决。加盟店与直营店唯一的区别仅在于投资主体不同。即便开新店,加盟商可提交选址建议,但最终决定权仍在海底捞。

周兆呈说,这种模式的目的是让消费者无法区分加盟店与直营店。为此,海底捞拒绝公开加盟店名单。

对潜在加盟商来说,他们更关心的问题:成为海底捞加盟商的收益究竟如何?海底捞方面称,明确不承诺保本或固定收益;若门店经营困难,海底捞会针对性分析问题并提供

运营支持,而非资金兜底。

要求员工“做好人”

面对申请者,周兆呈最关心对方能否理解海底捞的文化,这决定着加盟商与海底捞能同行多远。

海底捞的加盟筛选有三轮面试,最后一关是与核心高管面对面沟通。一位准加盟商在面试时建议海底捞“降本增效”。听到这点,周兆呈便认为该加盟商不适合海底捞,“如果考核门店省钱,可能会出现偷工减料、克扣员工等情况,这与海底捞对员工好、对顾客好的长期理念是相悖的”。

海底捞创始人张勇有个著名的内部观点:员工在外面看到老人摔倒,放心去扶,公司兜底。周兆呈用这些例子试图说明,海底捞对员工的要求不是“服务好”,而是“做好人”。

“我们要求员工做到8个字:恰如其分,与人为善。比如顾客不舒服,员工主动端红糖水——这不是机械服务,而是将心比心。”在周兆呈看来,如果加盟商理解不了这种理念,第三轮面试就会被刷掉。

海底捞在KPI(关键绩效指标)上曾栽过跟头。海底捞曾规定“戴眼镜的顾客必须给眼镜布”“水杯不能空”,结果闹出笑话:有的客人说不用手机套,服务员非要偷偷给套上,因为不这么做就要扣分。如今,海底捞不设死板KPI,管理要求更精细。

“剑”指三线及以下市场

自2024年3月开放加盟渠道以来,海底捞的加盟事业部称,在过去一年收到超2万份加盟申请,但大半年时间仅开出13家加盟餐厅,其中10家还是直营店转加盟的模式。对此,周兆呈解释,审核一家加盟商到接手老店的流程耗时大半年,加之海底捞人手有限且需匹配合适的加盟商,因此进展缓慢。

海底捞的“谨慎”源于惨痛教训。

2020年,张勇误判疫情形势,认为疫情会很快结束,继而开启了激进的开店计划。那一年,海底捞平均每天新开1.49家,餐厅总数从2019年的768家猛增至1298家。到了2021年,疫情反复导致消费市场持续低迷,新开门店未达预期营收,海底捞最终巨亏41.6亿元。无奈之下,海底捞不得不关停约300家门店止损,计提的减值损失超过36.5亿元。

火锅主业度过高速发展期后,海底捞急需寻求增量。疫情后数据显示,其三线及以下城市营收持续增长且占比不断提升。尽管数量不高,加盟仍被视为海底捞破局的关键解法。

周兆呈透露,在2万份加盟申请中,70%来自三线及以下城市,这正是海底捞重点开拓的市场。海底捞2024年财报显示,二三线城市门店业绩比一线城市高出1倍多,三线以下城市收入占比已超40%。

然而,大品牌在拓展低线市场时,往往面临更大阻碍。一位新茶饮经销商称,外来品牌在三线以下城市布局时,很难获取优质点位,好位置多被本地“关系户”占据,且小城市物业更倾向本地品牌,租金体系不透明,外来品牌容易踩坑。此时,熟悉当地市场的优质加盟商的价值开始凸显,他们能帮助海底捞打开区域市场。

为何有钱人愿意选择海底捞?“就想找个大品牌,托管模式省心。”一位申请者说。也有人打退堂鼓。一位通过首轮筛选的申请者发现海底捞在当地区域新开了直营店,他判断市场空间受限,便放弃了。

一位加盟过多家火锅品牌的加盟商称,他不会加盟海底捞,“海底捞觉得自己稳赚不赔,但火锅行业已极其内卷,竞争白热化。强托管制度下,加盟商看似省心,但若海底捞决策失误,最终买单的还是真金白银投入的加盟商”。

□ 郑清心
《经济观察报》5月31日

经世评谭

资金链出问题 比亚迪山东经销商陷纠纷

近期,山东比亚迪经销商乾城集团发生运营危机,旗下4S店暂停营业。据乾城集团员工介绍,其工资自去年12月起便已拖欠。

据悉,乾城集团成立于2014年,截至去年,门店数量超过20家,被视为比亚迪核心经销商之一。

对于运营危机发生的原因,一份名为《关于处理三保服务事宜的解决方案》的文件提及,“鉴于,近两年由于比亚迪经销商政策调整,对我司的现金流管理带来巨大压力。加之山东地区多个汽车经销商行业暴雷,当地银行融资政策保守,造成我司融资更加困难等系列影响,导致我司门店运营资金面临巨大挑战,不能及时向车友朋友处理退还三保费用问题”。文件的发布者与发布时间分别为济南乾城汽车贸易有限公司,4月17日。

也正是从4月中下旬开始,一些从乾城集团旗下4S店购车的消费者开始就“三保费用”维权。所谓“三保费用”,就是购车时一次性预付三年保费,当时4S店承诺,在后续两年续保时,消费者先行垫付,4S店再将款项退还,同时可能还会附赠一定次数的免费钣金喷漆、免费基础保养等服务。一位消费者介绍,其在2024年6月于乾城集团旗下4S店购买驱逐舰05车型时,便花费12500元购买了“三年联保”套餐。但是自2025年4月以来,消费者开始等不到4S店退还自己垫付的第二或第三年保费。

针对乾城集团运营危机,比亚迪集团品牌及公关处相关人士回应称:“过去几年,我们对经销商的政策连续且稳定。据了解,该经销商集团由于盲目急速扩张并加杠杆运营,导致资金链出现问题。”

显然,比亚迪并不认同“比亚迪经销商政策调整,导致现金流压力增大”的提法。有乾城集团员工表示,其所属4S店已被收购,被拖欠的工资也已经结清。不过,对于此前“预付”保费的消费者而言,仍在等待解决方案。

□ 陈惟彬
《中国新闻周刊》6月1日

聚焦

● 抖音集团成立短剧版权中心

5月29日,抖音集团宣布成立短剧版权中心。此后,所有涉及抖音集团短剧的合作,均需由该中心进行决策,该中心也将对红果、抖音等各端短剧供给负责。此外,短剧版权中心还统一负责与短剧创作者的合作。

□ 鹿杨
北京日报客户端5月29日

● 中国控烟工作成效积极

2024年中国成人烟草调查结果显示,中国15岁及以上人群现在吸烟率为23.2%,继续呈现下降趋势,与2022年比,下降0.9个百分点,控烟工作取得积极成效。

□ 李恒
新华社5月29日

● 新能源汽车下乡活动6月开启

记者6月3日从工业和信息化部了解到,工业和信息化部等五部门将于6月中旬在江苏启动2025年新能源汽车下乡活动,鼓励各类新能源汽车生产、销售、金融、充电及售后服务等领域市场主体共同参与。

央视网6月4日

理财天地

银行存款利率进入“0字头”时代

储户有点急:大额存单到期去哪儿存

近期,多家国有大行及部分股份行,进行了新一轮的存款利率下调。调整后,国有六大行的定期存款整存整取一年期利率在0.95%-0.98%,跌破1%关口,进入“0字头”时代。利率这么低,如果有了闲钱,还存银行吗?

“我一看到5月20日那天国有大行下调利率,心里就有点紧张了。”浙江杭州市民王女士说,她有一笔三年期90万元大额存单是5月23日到期,到期后存哪儿?王女士对比了好几家银行,最终决定到期当天就立即去一家股份制银行购买五

年期利率2.3%的定存产品,但是突如其来降息让她隐隐担心:恐怕到不了23日,2.3%也保不住。

果真不然,5月21日,银行客户经理就来通知她:如果有钱就赶紧来存,马上要降息了,而且下调力度有点大。

“可我没办法啊,只能眼睁睁错过五年期的!”王女士遗憾地说,本来想凑个100万元,去存五年期2.3%,如今这家银行下调之后,五年期只有1.95%。“就差了两天,本来这笔钱可以安心五年,这下感觉亏了一个亿!”

尽管利率已经一再下调,像王女士一样的普通投资者仍然在存钱。

南京银行杭州分行资深理财经理透露,对于注重资金安全又随时可能用钱的投资者来说,货币类理财产品或许是理想的“替代升级”之一;而投资者如果有一笔短期内不用的资金,可以考虑投资中长期固收产品,有利于提前锁定相对较高的票息收益;如果投资者希望博取更高的投资收益,又不想直面股市的高波动,“固收+”产品或许是个不错的折中选择。

浙江大学金融研究院副院长章

华则建议大家不要一味存钱,他表示,低利率意味着普通投资者存银行的机会成本越来越高。向合适的投资渠道时,章华表示,“当前房地产市场还未完全复苏,黄金又在高位,不建议普通投资者参与。随着公募基金制度性改革落地,大家可以适当参与。另外,有留学、旅游需求的家庭可以适当买点欧元、日元,作为对冲中美博弈的避险方式”。

(本版有删节。本文观点不构成投资建议,仅供参考)

□ 吴恩慧
《钱江晚报》5月29日

本为隐藏身份反被曝光

近日,从事教育行业的小萧(化名)对记者表示,不久前,她和几名同事发现自己工作的单位有消防问题,大家希望向有关部门投诉举报,但又担心上报有关部门后,作为举报者的信息被单位知晓,从而被领导“穿小鞋”,于是找人代为举报,没想到反被泄露信息。

记者了解到,小萧和几位同事在淘宝上找了一个名为“正义侠”的商家。小萧提供的截图显示,该商家为“3年老店”,上架的多个商品都提到“帮忙代客投诉求发邮件”“代客市政热线诉求咨询”“真人演员做戏演戏”等字眼,这些商品均挂着10元的标价。

不过,标价10元并不代表最终价格就是10元。小萧告诉

法苑

是伸张正义还是牟利套路? 收费“代投诉”乱象调查

记者,“正义侠”告诉同事们,需要先下单再具体说事情的详情,然后对方再根据实际情况报价,“我们要投诉的事情,对方定价是100元”。

“因为有同事下了单,对方能看到收件人的名字、电话等信息,而且投诉的内容、具体投诉的单位也发给他了,所以就麻烦开了大会,会上领导表示有同事实名举报了单位,给同事带来了很大困扰。

近日,记者再在淘宝搜索“正

义侠”,已搜不到同名店铺。

还能“代请假”“内容你定”

那么,这种“代投诉”是如何操作的呢?以一个名为“匿名帮忙”的账号为例,记者以普通求助者身份私聊“匿名帮忙”的小红书账号进行咨询,“匿名帮忙”一边引导记者添加微信,一边熟练地提醒记者将小红书APP的交流过程撤回。对方告诉记者,需要先告知其投诉内容、诉求,并提供详细地址、名称等,对方才会根据情况定价。

记者胡诌了一个投诉事项发给对方,对方看后,并未要求记者提供相应证据,也未核实记者身份,很快开了价并表示可以按照记者提供的投诉内容进行投诉,“这种60(元),就是打12345,不包成功只反映问题”。

记者在调查过程中还注意到,一些接单“代投诉”服务的商家,还同时提供所谓“代请假”“座机代打”“代接背调电话”等服务。

在小红书平台,记者发现多个账号在推广中均会将客户引流至一个名为“代打电话演员”的微

信公众号。该微信公众号发布多篇推文推广自家业务,文中提到:“全国唯一一家正规团队培训的电话演员”“每一通电话、每一条短信,都经过严格的话术设计与流程把控”“10年专注代打举报电话,请假电话,告白电话,挽留电话,商业谈判电话,拉黑电话,海外业务电话……内容你定”!

记者以朋友需要有人代接背调电话为由进行咨询,客服发来一个信息填写模板,包括代接人角色、客户姓名、客户上家公司名

称、薪资,甚至还要求填写公司上级和其他同事的姓名、电话,如若填写,可以说是一次性暴露了多人的信息。

法务链接

“代投诉”存在哪些法律风险?

上海信昌律师事务所高级合伙人蒋振伟律师认为,“代投诉”可能涉及虚构事实、滥用投诉机制;“代接背调电话”可能侵犯他人隐私或伪造信息;“代请假”可能通过伪造证明或编造理由欺骗学校或者用人单位。此类行为可能构成欺诈、诽谤、侵犯个人信息等违法行为,甚至涉及刑事责任。

□ 姚沁艺
《新闻晨报》5月30日