

## 经济新闻 | 商学院



早在去年传出海底捞要在美国开设分店后,就不断有声音讨论:美国人能不能阻止海底捞?但在“只有想不到、没有做不到”的无死角服务面前,大多数人得出的结论还是:只要是地球人,就无法拒绝海底捞的服务。然而9月初开始试营业不久,海底捞在美国的第一家分店开始“水土不服”。有媒体曝出海底捞在美只获2.5星差评。一向低调的海底捞创始人张勇在微博上回应道:“价格贵说明市场调研不足,中国产品在外应以便宜取胜。而我们在新加坡高于同行的定价小有成绩后变得有些主观,听取各方意见不足。没有英文菜单说明顾客是上帝的价值观不牢固。我们有些急于求成。”海底捞曾经引以为特色的“贴心”服务,在美国市场不仅没了用武之地,甚至产生了负面效果。手中少了一把利剑,海底捞是否还能从火锅店中得到消费者的青睐?

# 海底捞美国扩张 “水土不服”

## “无死角服务”的区域变革:草根要逆袭,还要接地气

### “变态”服务,海外不吃香

海底捞在国外遭冷遇:老美检察官不理解为啥火锅店会有美甲服务,美国人不太接受店家发给发卡,还有如果服务员听到顾客交谈什么马上表示“我们可以提供什么”,可能一分小费也得不到还要遭白眼,因为你偷听了顾客的隐私。

“这是意料之中的事。”合益集团副总裁王铖认为,“中国企业到跨文化的背景里,如果是带着成功经验过去的话就必败无疑。因为所有在中国成功的因素都不

成立了,尤其是以瞄准大众人群的、标准化和快速反应、追求客户满意度为出发点的企业。”

海底捞在美国市场的目标客户群是海外已经本土化的华人群体、亚洲人和部分欧美人,但西方和国内对服务业的理解完全不同,海底捞式的热情服务在当地很难被接受。

“在中国,海底捞靠卖服务,国人很受用,几千年来传统就是习惯了被人捧的感觉;但是美国人崇尚自由,会更加偏

向宽松、互不干扰的环境。这样海底捞的优点就变成缺点了。”知名客家菜“客家王”操盘手、广东餐饮连锁店好客之家总经理谢惠乾告诉记者。

此外,由于中美对服务业的定义也不同。在国内,海底捞创始人从“以人为本”的理念出发,关注草根员工的需要和社会尊严的满足,但美国的服务员本身受到平等和体面的待遇,收入里面很大一部分是靠小费,所以这在美国也并不适用。

### 定位高端,难接地气

海底捞在美国的第一家分店位于洛杉矶富人区阿凯迪亚市,据消费者反映价格偏贵。王铖分析,海底捞在国内之所以能比一般火锅店定价更高,是因为特色服务本身带来的溢价能力,但这一前提在美国市场并不存在。

“敢于标高价,是一种误判。‘变态’服务到美国不值钱了,优势就凸显不出来。走出困境还是要跟当地文化融合。”谢惠乾认为。

而定位高端带来的是经营上的挑战。“海底捞一开始就定位高端,想要说服消费者,产生一定的消费兴趣,要付出的推广成本就高得惊人。另外,餐饮业一定要达到盈亏平衡点,就意味着要有一定规模,规模就意味着配送、物流等多个方面流程化。在美国这方面的成本是非常高的。海底捞的当务之急是重新去调整定位和策略。”王铖告诉记者。

火锅对欧美人来说,不符合日常饮食习惯,本身很难形成固

定消费。与此同时,中餐在美国市场更多的是针对中低收入群体,因此在欧美国家,想在火锅领域维持高端路线更是难上加难。

另外,面对中高端人群,就必须要用能服务好中高端人群的服务人员。“最好是本地人或是融入本地社会的华裔或亚裔,但这些人对火锅是非常陌生的,你要让他们接受火锅文化很难,让他们在一定时间内服务好这些中高端消费者更不容易。”王铖解释。

### 变中国特色为美国特色

海底捞的国际化困境在于:保持本色,难以被当地人接受;抛弃特色,又失去了核心竞争力。“企业文化还是要延续下去,正是这个文化和经营理念,它在中国这么成功。但是这个理念在美国未必成功,这就很矛盾。你换成另一种理念去融入,这就不像海底捞。”谢惠乾认为。

另一个问题来自于海底捞开直营店的高成本。王铖介绍:“餐饮的要素还包括口味、中央厨房及物流配送体系等几个关键要素,当店面不成规模,做生意的成本就非常高,尤其是火锅,对服务人员的要求高,但现在美国很多餐饮店,省掉大部分的人力成本。”

这不难让人想起10年前进军美国的小肥羊。自2003年,小肥羊第一家境外连锁店在美国洛杉矶开业后,先后在美国、日本、加拿大、阿联酋、印尼等地开了20多家店。而小肥羊在选择加盟店方式的情况下,吸引在当地有一定财力、熟悉当地市场的华人加盟。加盟店相较直营店更有优势,利于扩大规模,但随着净利润的下滑,2009年,小肥羊转让股权撤出美国市场。

王铖认为海底捞需要重塑竞争优势。“在美国市场,一人一锅比大锅更符合当地人的生活习惯。在这个基础上,怎么样才能在当地做出和中国市场不一样的特色。服务一定是特色服务,要是当地人能理解的特色,而不是中国标榜的热情和无所不能。”

余玥 南都供稿

### 神州租车 三年内上市 CEO 陆正耀:租车行业 逆市井喷

刚刚过去的国庆黄金周,自由行、自驾游火爆,这也带动了租车市场的又一次井喷。日前,神州租车董事局主席兼首席执行官陆正耀在接受记者专访时表示,在刚刚过去的国庆黄金周,神州租车充分感受到了规模经济带来的好处。据悉,为应对目前形势,神州租车正酝酿新一轮降价,以求进一步提升市场规模。

#### 规模经济路线图

租车业是规模经济,这点早就被外国同行印证,但如果在3年前,要和陆正耀谈规模经济,肯定会让他难以启齿。当时,神州租车和其他租车公司一样,守着几百台车,尽管已经在28个城市布局,但也仅仅是在这些城市有业务,根本谈不上点线面结合。

2007年爆发的美国金融危机,更是让整个市场都陷入低迷状态,神州也被迫进入了调整期。之后的两三年,城市网络基本上是28个,车队规模都是500台左右。

2010年6月份,联想控股投资神州租车,神州租车开始大规模地降低价格,整个市场呈现了井喷的状态。短短两三年,神州的车队规模从500多台车迅速增加到了五六万台车。“必须规模起来采购价格才会下来,分摊的成本就会降低。”

规模上去了,价格下来了,刺激了客户需求。2012年底,神州租车的客户已经突破了100万。客户的井喷,使得神州租车的成本进一步大幅降低。“我的成本不是下来一点点,是下来很多。一台标准的车,比如说凯越,我们的租金成本就在100块钱,第二名最起码在170到180元,第三名肯定在200元以上。这个成本结构有巨大的杀伤力。”

#### 拓展企业级市场

目前租车市场仍以个人消费为主,但企业级市场和政府市场这两大潜力巨大的市场,对于各大租车公司而言,无疑充满诱惑。陆正耀告诉记者,企业级市场是神州租车正在拓展的下一个金矿。

早在今年4月,赫兹和神州租车联合宣布全面战略合作。赫兹战略投资神州租车,获得后者近20%的股权及一个董事会席位,而在中国的租车业务都将整合进神州租车。值得注意的是,赫兹在全球的业务虽以短租为主,但在中国市场的业务放在长租上,以企业客户为主。而这也是神州租车下一阶段的发力重点。

神州租车负责人透露,在神州租车的客户结构中,20%的长租客户几乎都是企业客户,80%的短租客户中企业客户的比例也达到45%,企业客户已经成为神州租车利润的稳定来源之一。但相对于中国庞大的企业和政务用车市场,这只是冰山一角。

今年9月,神州和赫兹联手推出的针对企业用户的“企业云”产品也体现了其在企业级市场的野心与布局。

#### 三年内上市,地点在境外

“我们3年内肯定会上市,境外也就两个选择,一个是香港,一个是美国。目前看香港的可能性比较大,但是赫兹在美国有强大的品牌因素在后面,原来如果没有他们的话香港的可能性更大,但是有了他们以后有可能美国会重新回到我们的眼光里面。”陆正耀说。余玥 高凌云 南都供稿

### 南方货币基金 T+0 日 限额大幅升至 50 万元

十一长假刚过,投资者又开始为手头的闲置资金谋划去处,在目前银行活期存款处于低利率的大环境下,很多投资者选择了货币基金作为稳健投资工具的首选。据悉,作为首批推出货币基金 T+0 实时赎回业务的基金公司之一,南方基金近期再次优化升级该项业务,网上直销 T+0 实时赎回货币基金的单日限额由20万元大幅提升至50万元,且每日实时赎回笔数增加至12笔,使得南方货币基金的流动性更具优势。

### 汇添富中证医药卫生 ETF周涨 5.36%

上周,沪深300指数微跌1.54%,医药板块成领涨板块。WIND数据显示,截至9月28日,中证医药指数上周涨逾5%,涨幅位居10大中证行业指数之首。目前唯一一只以中证医药指数为跟踪标的ETF——汇添富中证医药卫生ETF的净值也随之快速上涨,上市短短两周,该基金的净值已经攀升至1.0653元,上周净值涨幅高达5.36%。出色的赚钱效应也使得该基金受到了资金的热烈追捧,周换手率高达42.26%,大幅高于上周ETF的平均换手率14.60%,在所有ETF中排名跻身前五。