

案例正文：

海底捞扩张迷局¹

摘要：本案例描述了餐饮连锁品牌海底捞因为实施服务、管理创新而发展壮大，面临服务扩张的场景。通过围绕海底捞现今面临的品牌维权的困境以及管理层之间在扩张、上市等意见上的分歧，展现了餐饮连锁企业在扩张过程中产生的品牌维护、服务管理、竞争战略选择等困惑和问题。

关键词：海底捞；变态服务；品牌维权；扩张模式

0 引言

张勇看了一眼自己的手表，现在已经是凌晨两点整了，再过七个半钟头，海底捞高层例会就要开始了。作为海底捞的当家掌柜，张勇正在考虑把当前公司扩张所面临的诸多问题在会议上提出来。

1 海底捞火锅简介

四川海底捞餐饮股份有限公司是一家以经营川味火锅为主，融汇各地火锅特色于一体的大型跨省直营餐饮民营企业。自 1994 年海底捞在四川简阳建立第一间门店以来，十几年来，公司已发展成为在北京、上海、西安、郑州、天津、南京、沈阳、杭州、青岛等全国 13 个城市拥有六十多家直营店，四个大型现代化物流配送基地和一个原料生产基地，2010 年营业额近 15 亿元，拥有员工 1 万多人。

公司曾先后在四川、陕西、河南等省荣获“先进企业”、“消费者满意单位”、“名优火锅”等十几项称号和荣誉，创新的特色服务赢得了“五星级”火锅店的美名。从 2007 年至 2010 年，企业连续三年获得“中国餐饮百强企业”荣誉称号，获得了“2010 年全球消费者信赖的中国餐饮行业十佳优秀自主品牌”、“2010 年最受欢迎餐厅”等诸多奖项。

2 海底捞的变态服务和人性化管理

1. 本案例由华中科技大学管理学院的杜兰英，陈晓东撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

火锅是个最没有技术含量，最没有行业进入壁垒，从业素质最低，竞争最激烈的行业。海底捞能够在竞争激烈的餐饮业杀出重围，风靡全国，几乎全凭它的“变态”服务和“把员工当亲人看”的管理模式。

公司在张勇董事长确立的服务差异化战略指导下，始终秉承“服务至上、顾客至上”的理念，以创新为核心，改变传统的标准化、单一化的服务，提倡个性化的特色服务，将用心服务作为基本经营理念，致力于为顾客提供“贴心、温心、舒心”的服务；在管理上，倡导双手改变命运的价值观，为员工创建公平公正的工作环境，实施人性化和亲情化的管理模式，提升员工价值。

等候的时候，服务员会给你端上免费的水果、饮料、零食；如果你们是一大帮朋友在等待，服务员还会主动送上扑克牌、跳棋之类的桌面游戏供大家打发时间；如果你还嫌等候过程比较无聊，你甚至还可以选择来个免费的美甲、擦皮鞋服务。在客人进餐的过程中，海底捞也想出了很多特色服务。服务员会细心地为长发的女士递上皮筋和发夹，以免头发垂落到食物里；戴眼镜的客人则会得到擦镜布，以免热气模糊镜片；服务员看到你把手机放在台面上，会不声不响地拿来小塑料袋装好，以防油腻；每隔 15 分钟，就会有服务员主动更换你面前的热毛巾；如果你带了小孩子，服务员还会帮你喂孩子吃饭，陪他们在儿童天地做游戏；抽烟的人，他们会给你一个烟嘴，并告知烟焦油有害健康；为了消除口味，海底捞在卫生间中准备了牙膏、牙刷，甚至护肤品；过生日的客人，还会意外得到一些小礼物；如果你点的菜太多，服务员会善意地提醒你已经够吃；随行的人数较少，他们还会建议你点半份……变态服务带来的效果就是，海底捞的顾客回头率超过了 50%，单店年销售额为火锅连锁巨头“小肥羊”的 5 倍，每天晚上的翻台率可以达到 5 次左右。

海底捞的工作人员大多来自贫远的山村，受教育低，能吃苦耐劳，有的甚至是第一次出远门，渴望用双手改变自己的命运。而海底捞为他们创造了机会。在海底捞，只要你诚实、勤奋、踏实肯干，你的职位就能上升，甚至成为店长。在海底捞有个不成文的规定，每一个员工的升迁必须从基本的服务员开始磨练起。海底捞的员工对此深信不疑。副总杨小丽、北京大区经理袁华强等海底捞神话都是这么被传诵的，海底捞的店长、领班们也都是这么过来的。况且，海底捞对待员工极其关怀，公司会隔一段时间去家访，为工作人员家庭解决困难；经理会躬下身来为送菜崴脚的服务员揉脚；建立寄宿学校，为员工远在老家的孩子提供教育；海底捞将员工宿舍安排在最繁华的住宅小区，有空调和暖气；海底捞的员工服甚至都是按照空姐服装的式样剪裁定做的；小区经理离职，公司赠送 20 万，大区经理或以上人员离职，公司赠送 800 万“嫁妆”。张勇曾多次在高层员工培训中说过：“差异化的服务掌握在每一个员工手里，把海底捞塑造

成一个家，员工就愿意为自己干活，为家无私服务。”而让张勇欣慰的是，在中国餐饮行业员工的平均流动率达 28.6% 的背景下，这一数字在海底捞仅为 10%。

张勇对管理层的授权和对一线员工的信任一直让同行匪夷所思。张勇在公司的签字权在 100 万以上，100 万以下是由副总、财务总监和大区经理负责，大宗采购部长、工程部长和小区经理有 30 万的签字权，店长也有 3 万字的签字权。甚至海底捞的普通员工就有对客人进行打折和免单权。这种大胆的授权在行业内极其少见。这种放权也带来了一些问题，例如有些门店就反映有员工“吃单”的现象，例如员工将客人没吃的菜退回厨房却将退的菜钱放进自己的口袋，这在店里繁忙的时候特别容易发生。为了治理这个问题，公司把吃单设立成了公司的高压线，一旦发现类似情况，直接开除。而且公司里还对此制定了监察流程、举证制度。

海底捞的服务和员工管理方式是海底捞的管理层和员工通过多年的经营管理经验积累积淀的，这一直是张勇和所有海底捞员工的骄傲。但业界对海底捞的服务和管理是否可以复制和模仿正进行着激烈的讨论，有人说，海底捞的服务和管理只要设计流程化就能大规模地进行复制，也有人反对说，海底捞的服务和管理与海底捞特有的文化紧密联系，无法进行实质模仿。张勇明白，海底捞如果能够被直接复制，则海底捞多年来形成的优势将荡然无存；如果不能被复制，则海底捞以后很难完成上市之后快速扩张的需要，这也是海底捞不久之后很可能会面对的情况。

3 海底捞的被侵权

两个小时前，张勇好不容易回复完手头的几封 EMAIL，邮件都是大区经理李某发的，李某再次向张勇表达了想请缨出战、扩张进入新市场的想法，并附带了一份详细的开店扩张计划。张勇对扩张始终抱着谨小慎微的态度，他措辞了很多次，终于作了回复：“这件事关系重大，需要大家讨论后方能决定。”

正准备休息，公司法律顾问小王的电话就拨过来了：“张总，第二轮的《侵权告知函》已经发到各个侵权火锅店了，“江南海底捞”等店仍然拒绝对侵权一事做出说明。我们是否有必要对其采取法律诉讼？”

“先等等。明天下午等我回复。”挂完电话，张勇心里难以平复。

关于侵权一事，一直是张勇的一块心病。自从海底捞名声打响以来，全国各地不约而同地出现了各种类型海底捞火锅店。这两个月来，海底捞的官方网站和官方微博上也收到了大量的消费者投诉信息，有消费者说菜品里面发现了沙子，有消费者表示海底捞的服务并没有传说中的那么好，甚至有消费者表示在“海底捞”吃坏了肚子！后来经过调查，这些出现问题的门店全是来自侵权、

假冒的“海底捞”。公司不得不第一时间在网站和微博上发表了申明，曝光了一部分消费者反映的侵权门店，同时，又接着发布了《关于辨别真假“海底捞”依据的公告》并在网站首页设置了门店查询方式。然而这并没有收到明显的效果。

由于前一段时间海底捞的工作重心一直偏向于规划服务流程，为以后上市做准备，从而放松了这方面的警惕。哪知道，侵权现象愈演愈烈，各地的海底捞如雨后春笋般出现，有的形成了好几家连锁，有的甚至公然打出了全国招商加盟的广告信息，在很多海底捞还未进入的城市，很多消费者都误将各种侵权海底捞当成了正宗海底捞门店。张勇觉得，如果任由事态持续发展，海底捞的品牌名声势必会受很大的侵害，这也将为海底捞以后正式进入各地市场带来极大的负面影响。上周二，公司首先向杭州的“江南海底捞火锅”、沈阳“海底捞欢乐火锅”、济南“巴蜀海底捞火锅”等涉嫌侵权火锅店寄发了《侵权公告函》。大多数公司在收到函件后主动撤换了之前使用的含“海底捞”的招牌，并均向公司支付了一定数额的赔偿款，但是仍有部分企业对公司发出的函告置之不理。对于继续侵权的门店，提出法律诉讼似乎势在难免，但是全国各地频发的侵权事件又有点让公司疲于应付。

4 海底捞的扩张

海底捞一直走的稳扎稳打的路线，尽管近几年开店的速度明显加快，但是发展至今全国才形成了 60 家左右的店面，很多潜力巨大的大城市都还未正式进入，张勇也一直坚持直营、拒绝采用加盟的方式进行门店扩张，这与其每个门店处处生意火爆的局面十分不协调，外界对此也十分费解。

张勇一直有自己的考虑。他觉得海底捞的成功来自于海底捞的员工，是这些员工将海底捞精致服务的精神不断传承下来，成了海底捞不竭的创新源泉和核心竞争力的根基。一旦盲目扩张，人员必定良莠不齐，到时候海底捞可能会失去竞争力。而且他也不相信通过加盟的商家能够原滋原味地保证海底捞的正宗品质。况且前不久被媒体曝光的海底捞骨头汤兑制的事已让海底捞名誉受损不小，张勇不得不更加谨慎。所以现在的海底捞每开一家新店，店长和核心工作人员必须由海底捞的老员工担任。这种扩张模式虽然缓慢，但是张勇觉得比较放心。

大区经理李某却在多个场合表达了与张勇意见不一致的声音。李某也是从海底捞底层成长起来的员工，前几年，他被派到南京去开发市场。几乎凭着单枪匹马，张经理硬是带领海底捞短时间成功挤进了竞争激烈的南京市场，帮助海底捞在南京地区站稳了脚跟。对于帮助公司快速扩张，李经理显得很有信心，他觉得老板张勇的做法太过保守，这样会丧失很多市场机会，再说加盟扩张并

不一定会受制于人，火锅连锁排名第一的“小肥羊”不也是靠加盟商快速完成全国扩张的么？李经理相信海底捞的竞争力来源于那些有特色的服务细节和流程，只要公司在扩张的过程中，不断正规化流程和制度，对服务等进行量化，就能保住海底捞的本质核心，就能赢得竞争胜利。

5 海底捞的 IPO

要是放在 1 年前，张勇绝对不会考虑上市的问题。因为公司根本不缺资金，也不缺店面，缺乏的是深受海底捞企业精神浸染的“自己人”。如果人手不够，张勇宁可不开店，即使开店了如果发现人手短缺影响服务质量，他也会关掉。所有他一连拒绝了多家风投的注资要求。张勇很坦白，“如果用了投资银行的钱，就要按人家的计划开店。可是我觉得生意跟人一样，该干活就要干活，该吃饭就要吃饭，该睡觉就睡觉。不是每年你想开几个店就能开几个店。”

但后来，市场上纷纷掀起了模仿海底捞的热潮，海底捞的服务和管理方式不再变得神秘；与此同时，市场上也出现了越来越多的“冒牌”海底捞。张勇也开始考虑上市的事了。

“别人都以为现在海底捞很好，可是我却常常感到危机四伏，有时会在梦中惊醒。海底捞现在出名了，很多同行在学我们。所以，我总担心。搞不好我们十几年的心血就会毁于一旦。”张勇曾私下对北大黄铁鹰教授表达过他的担心。他说：“上市可以促进公司正规化。”他心底更深的焦虑来自非商业因素，“我们海底捞是一个平民公司，没有任何根基，没有任何背景；现在做这么大，而且会越来越大。生意越大，麻烦越多；如果我们是上市公司，碰到惹不起的人和麻烦，可能就多一层保护，至少上市公司的地位和社会股东也会帮帮我们。”

上市固然是个好事情，但也有不少海底捞人开始担忧：一旦上市，海底捞在快速扩展中，还能否保持自己引以为傲的“变态服务”？而上市带来的诸如控股权、股权分配等问题又会给公司经营带来什么样的后果？

一面是小肥羊通过上市募资完成了迅速扩张，一面是“真功夫”因为股权分配问题折戟沙场、功亏一篑。对于海底捞来说，上市前景如何，恐怕张勇心里也没底。

海底捞走过这么多年头，从四川一家毫无起眼的小店发展到今天年销售超过 15 亿、员工超过一万人的大型餐饮连锁品牌，几乎全凭它精益求精的“变态”服务和为同行纷纷效仿的“员工人性化”管理模式为自己打造的良好口碑。面对企业现今扩张的需要及上市带来的竞争战略选择和品牌维权的挑战，海底捞该何去何从？

夜越深，张勇的心绪越来越乱。几个小时后就要召开高层例会了，大家能

讨论出解决这些问题的策略吗？张勇心里也没底。他把闹钟调到了 7:45，索性丢开一切，把自己扔进了沙发里。

（案例正文字数：4826）

中国管理案例共享中心