

分类号 F23/643
U D C _____

密级 公开
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 海底捞商业模式创新对
企业绩效的影响研究

研究生姓名: 何蓉

指导教师姓名、职称: 沈萍 教授 刘茂盛 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 企业理财与税务筹划

提交日期: 2021年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 何蓉 签字日期： 2021.6.2

导师签名： 沈序 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 刘亚莹 签字日期： 2021.6.12

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 何蓉 签字日期： 2021.6.2

导师签名： 沈序 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 刘亚莹 签字日期： 2021.6.12

Research on the impact of Haidilao business model innovation on Enterprise Performance

Candidate : HeRong

Supervisor: ShenPing LiuMaosheng

摘要

餐饮业是与我们生活密切相关的行业，其发展历史悠久，从古至今，其在经济发展中都有着非常重要的地位。但随着快速发展的互联网科技，消费者需求也跟着时代在转变，传统餐饮企业的发展模式已经无法适应迅速发展的市场需求。现如今，餐饮企业大都希望自己能够在激烈的餐饮市场竞争中得到长久生存并希望能够从中获得一席之地，便有越来越多的企业认为商业模式已然成为企业竞争的关键要素。企业对商业模式根据其自身优势与差异化进行有针对性的创新能够使企业在竞争中占据优势地位，为一个企业更好地创造盈利。

本文通过对海底捞的商业模式创新对于企业绩效的直接影响进行了案例分析研究，将海底捞的商业模式创新举措分别根据商业模式画布理论与商业模式价值理论来结合划分为三个层次，并且选取了以价值主张、关键资源、组织结构三个要素来进行分析研究，然后根据企业商业模式创新期间的相关数据，从财务数据与非财务数据两方面入手分析，而且从非财务的角度跟同行业企业呷哺呷哺来进行对比分析，研究海底捞企业商业模式创新对企业绩效的影响，最后得出相关结论并且针对不足之处给出相关优化对策及对其他企业带来的启示。

研究表明，海底捞在通过一系列的商业模式创新政策举措之后，其营业收入、运营利润等指标出现了较为大幅度的上升，虽然在商业模式的创新期间由于对运营成本的控制投入相对较多，从而导致短期内一些与企业相关的财务指标出现波动，但是从海底捞企业的长期运营角度来看，海底捞的商业模式是如何进行创新对企业所带来的影响已经在现实中开始慢慢地显现，之前铺设的发展之路也开始使企业渐渐走上长远稳步发展的道路。

关键词：商业模式创新 海底捞 财务绩效

Abstract

Catering industry is an industry closely related to our life, which has a long history of development and has played a very important role in economic development since ancient times. However, with the rapid development of Internet technology, consumer demand is changing with the times, and the development model of traditional catering enterprises has been unable to adapt to the rapidly developing market demand. Nowadays, most catering enterprises hope that they can survive for a long time in the fierce competition in the catering market, and more and more enterprises think that business model has become the key element of enterprise competition. The targeted innovation of business model by enterprises according to their own advantages and differences can make enterprises occupy a dominant position in the competition and create profits for an enterprise.

In this paper, the direct impact of Haidilao's business model innovation on enterprise performance is analyzed and studied. The business model innovation measures of Haidilao are divided into three levels according to the combination of business model canvas theory and business model value theory, and three elements, namely value proposition, key resources and organizational structure, are selected for analysis and research. From the financial data and non-financial data, and from the non-financial point of view, this paper makes a comparative analysis with enterprises in the same industry, studies the influence of business model innovation of Haidilao enterprises on enterprise performance, and finally draws relevant conclusions, and gives relevant optimization countermeasures and enlightenment for other enterprises.

The research shows that after adopting a series of business model innovation policies, Haidilao's operating income, operating profit and other indicators have increased by a large margin. Although during the business model innovation period, due to the relatively large investment in operating costs, some financial indicators related to enterprises fluctuate in the short term, from the perspective of long-term operation of Haidilao enterprises, the impact of how Haidilao's business model is

innovated on enterprises has begun to show slowly in reality, and the development road laid before has also begun to show.

Key words: Business model innovation;Haidilao;Financial performance

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容、方法与框架.....	3
1.2.1 研究内容.....	3
1.2.2 研究方法.....	4
1.2.3 论文框架.....	4
1.3 研究贡献与不足.....	6
1.3.1 本文可能的贡献.....	6
1.3.2 研究不足.....	6
2 文献综述与相关理论基础	7
2.1 文献综述.....	7
2.1.1 商业模式.....	7
2.1.2 商业模式创新.....	9
2.1.3 商业模式创新与企业绩效.....	11
2.1.4 文献述评.....	12
2.2 相关理论基础.....	13
2.2.1 商业模式画布理论.....	13
2.2.2 商业模式价值理论.....	14
3. 海底捞商业模式创新案例介绍	16
3.1 海底捞公司概况.....	16
3.1.1 海底捞公司简介.....	16
3.1.2 海底捞公司发展历程.....	16
3.1.3 海底捞商业模式创新动因.....	17
3.2 海底捞商业模式创新举措.....	20
3.2.1 价值主张——差异化超值服务.....	20

3.2.2 关键资源—亲情化管理体系.....	21
3.2.3 组织结构—全产业链服务平台.....	23
4 海底捞商业模式创新绩效分析.....	25
4.1 财务绩效分析.....	25
4.1.1 主要财务数据.....	25
4.1.2 盈利能力.....	26
4.1.3 偿债能力.....	27
4.1.4 营运能力.....	28
4.1.5 发展能力.....	29
4.2 非财务绩效分析.....	30
4.2.1 市场份额.....	31
4.2.2 产品与服务.....	35
4.2.3 公司潜在发展.....	38
5 研究结论、对策与启示.....	42
5.1 研究结论.....	42
5.2 海底捞商业模式创新优化对策.....	44
5.3 启示.....	45
参考文献.....	47
后记.....	51

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

在中国源远流长的餐饮业发展经济历史中, 餐饮行业与我们的日常生活息息相关, 是与每个人都关系密切的民生行业。然而, 近几年国内餐饮市场快速的发展, 消费者也开始紧跟时代的发展步伐对于餐饮的市场需求不断发生变化, 餐饮行业必须想要在激烈竞争的市场经济下健康的发展起来, 只依靠传统的商业模式已无法满足市场的需求。在全球竞争的大环境下, 餐饮企业想要发展壮大, 形成自有的品牌形象, 并且做到大规模、规范化的连锁企业甚至上市, 都是极具困难的, 这也是自身发展模式的一种局限性。一个企业想要取得长远的发展, 那么就要对商业模式进行适时的创新改进, 商业模式本身是没有好坏之分的, 如果一种商业模式在某一企业的某个阶段期内有利于企业之后的发展, 对企业培育自身品牌的影响力, 增强企业核心竞争力和专业化发展, 那么企业的商业模式就对企业形成差异化发展有重要影响。

2018年9月26日这天随着一声钟声的敲响, 四川海底捞餐饮股份有限公司在港交所成功上市, 公司上市便募集到72.7亿港币, 开盘八分钟市值即破千亿, 如今的海底捞市值也已经近2000亿港币。在当前餐饮企业顾客群更迭严峻危机不断的环境下, 餐饮企业平均员工流动率大约为28.6%, 但是海底捞平均员工流动率却远远小于10%。与此同时, 海底捞门店的日翻台次数已经高达4.8, 甚至在17年翻台率首次突破5次/日, 顾客的回头率也超过了50%以上, 顾客的满意度和评价也比其他同行业的高出许多。凭借其独特和差异化的售后服务和特色来招揽顾客, 海底捞的每一家新店从开业到运营, 就会在短短的六个月时间里让店铺返工还本并且能够带来巨额的盈利, 根据各项数据指标的整体分析, 可以看出海底捞企业在中国餐饮行业中处于领先地位。在如今市场竞争压力日益激增的全球市场环境下, 餐饮企业普遍面临着员工人才流动性较高、营业周期较短的市场发展背景, 但是海底捞企业却在全球市场发展压力下, 勇于探索和进行商业模式的创新, 以此方式来适应全球市场经济发展的变迁, 从极具特色的差异化服务产生到亲情化人才管理模式的制定再发展到全产业链服务平台的建立, 持续进行技术创

新的商业模式能够使其发展成为餐饮行业里面的一个标杆企业,适时而又创新的举措也对于同行业企业的发展和经营都具有非常重要的参考和借鉴作用。海底捞公司建立初期凭借其特色和差异化的服务打开了市场的大门,吸引了大量潜在的顾客,利用自己的服务来创造价值,受到很多消费者的满意与追捧。当企业凭借差异化服务在市场中占有一方领地时,便会更加注重员工的满意度,顾客满意是目的那么员工满意就是基础,企业为了增强员工的实干精神,可以积极为顾客提供周到贴心的服务,就要提高员工对企业的忠诚度与信任感,企业为员工提供干净舒适又公平公正的工作环境,使员工自愿为公司贡献,为顾客提供真诚、优质又贴心的服务,这不仅大大提高了广大顾客的购买力和消费满意度,增加了顾客的回头率,还为公司创造更高的营业收入与经营利润。随着全球化进程的快速发展,中国餐饮企业的发展之路也在企业战略、组织结构和文化制度方面不断的进行变革,在此经济发展基础上,海底捞公司也在持续的创新经营。

随着互联网科技等竞争要素的快速发展与融入,企业所面临的市场冲击不断,要想在竞争的市场中占有一方领域,就必须做出改变,而如今越来越多的企业也开始重视商业模式的创新以寻求能够在市场中具有竞争优势。每各企业都应该结合自己企业所具有的竞争优势对已有商业模式进行创新探索与应用,构建属于的商自己企业的独特的商业生态系统,在经济市场中找到自己差异化的竞争力,成为领域的主导者。企业对于商业模式的持续创新能够在一定程度上提高和增强了企业的核心竞争力,提高了企业的竞争优势,为企业带来盈利,因此,探求一个企业商业模式的持续创新能够对于企业长期的生存与可持续发展起到及其重要的意义。

1.1.2 研究意义

商业企业如果想在日益激烈的市场竞争中占有优势地位,必然要紧随时代的步伐,结合政治经济环境的变化,选择适当、有效可行的商业模式进行创新变革,优化自身商业模式。随着近年我国网络电子商务和移动互联网实体经济的不断普及和飞速发展,如今的餐饮企业备受经济市场的压力和外部竞争的冲击,在思考企业今后的可发展之路时,对商业模式的创新就会显得迫切需要。而商业模式的创新会随创新路径与创新要素的不同而对企业绩效产生不同程度的影响。因此,深入细致的探索对商业模式创新的研究不仅会对企业绩效产生影响,而且还具有

实践性和理论意义。

(1) 理论意义

本文通过对商业模式创新的相关概念理论进行整理归纳,对应海底捞企业的创新举措,根据海底捞商业模式创新的发展路径,分布从价值主张、关键资源和组织结构三方面入手对海底捞创新的商业模式进行探究分析,尝试把三者紧密地联系起来以此建立一个针对海底捞企业的独有的研究框架,希望本文可以提供一个思路,将商业模式的创新根据形成一条线性的理念,从对构成要素的选择、再到理论基础的选择与支撑,最后建立起一个全新的商业模式架构,研究其对企业绩效产生怎样的影响,通过什么路径而产生的影响等提供一些崭新的研究思路,拟为餐饮企业构建独有特色的经营模式,改革创新提供理论上的借鉴,从而为传统餐饮行业商业模式创新研究提供可参照的案例。

(2) 实践意义

飞速发展的科技进步与经济增长,是消费者需求也不断提高,这对餐饮行业带来巨大的冲击与竞争压力,所以,对餐饮企业商业模式创新的研究需求也与日俱增。海底捞公司从1994年创立品牌到2018年9月在港交所成功上市,经历了二十多年的经营成长,如今的海底捞已经发展成为大型跨省直营连锁火锅品牌,这也得益于其对自身发展模式的不断创新经营,不断探索创新的商业模式发展路径。。因此,本文将海底捞公司作为主要的研究案例,通过深入地研究和分析其在商业模式下进行创新的途径与举措,并根据相关财务数据与非财务数据结合来综合分析其对海底捞企业经营管理绩效的直接影响与效果,探索其在商业模式下进行创新的途径与可取之处,并且总结经验,从而对我国餐饮行业应对快速变化的外部冲击和对商业模式创新时提供一定的借鉴意义。

1.2 研究内容、方法与框架

1.2.1 研究内容

本文通过五个部分来研究商业模式创新对海底捞公司的企业绩效带来的影响:

第一部分:绪论,阐明文章选择案例企业进行研究的经济环境背景以及企业自身发展背景,梳理文章可能存在的一些研究意义,并且明确了文章所进行研究工作需要采取的手段与方法,阐述了研究所包含的内容以及本次研究工作可能给

我们带来的贡献与不足之处。

第二部分：文献综述与相关理论基础的整理, 搜集整理国内外学者对商业模式创新相关创新方法及创新路径的文献, 阐述进行商业模式创新可能存在的创新方法与创新路径以及对理论框架的构建, 为之后文章的后续写作与案例分析打下坚固的基石。

第三部分：案例分析, 首先通过介绍案例企业海底捞的基本背景情况和发展历程来分析总结出其进行商业模式的动因, 然后根据前文构建的商业模式创新框架来从价值主张、关键资源和组织结构三个路径出发分析案例企业创新举措。

第四部分：根据分析相关财务指标来对海底捞企业进行纵向对比, 然后从非财务指标方面来与相关企业进行横向比较, 分析企业商业模式创新对其企业绩效带来的影响。

第五部分：研究结论、对策与启示, 根据以上对案例企业一系列的研究得出结论, 并具有针对性的提出一些优化对策, 同时提出对餐饮企业商业模式创新带来的启示。

1.2.2 研究方法

本文采用案例分析法来进行分析研究: 文章主要研究商业模式创新对企业绩效的影响, 选取海底捞企业为案例研究对象, 通过相关理论基础分为三个方面来分析海底捞商业模式创新时所采取的举措, 从而研究其战略转型的过程。不仅如此, 通过对案例企业海底捞商业模式创新过程中相关数据指标进行周到全面的分析, 并将其与同行业企业进行横向对比, 以此来分析出海底捞商业模式创新对企业财务绩效的影响效果, 最终得出相关结论, 提出相关优化对策, 并列出对其他餐饮企业可能存在的相关启示。

1.2.3 论文框架

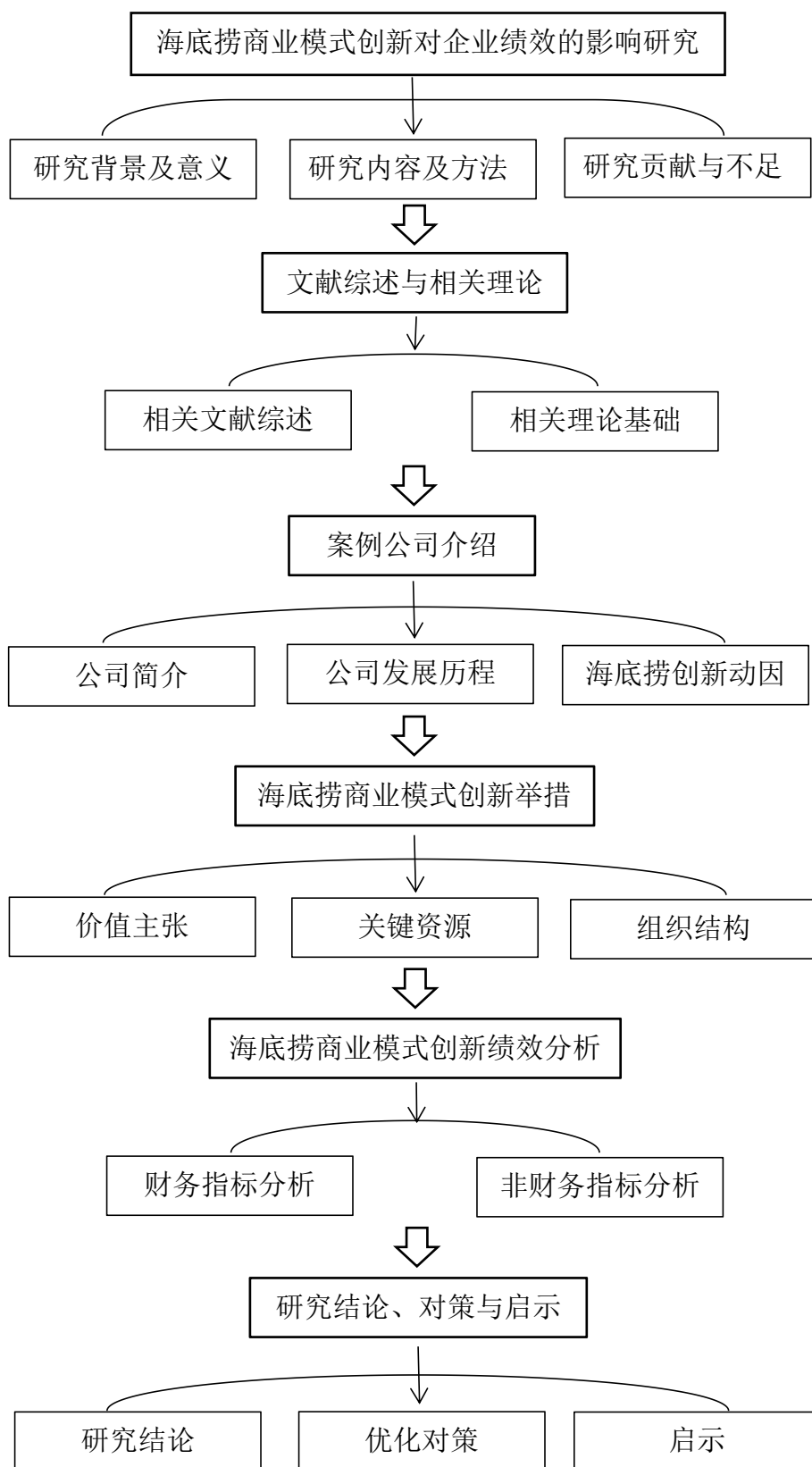


图 1.1 论文框架图

1.3 研究贡献与不足

1.3.1 本文可能的贡献

跟之前学者们研究的文献有所不同之处,本篇文章在以下方面带来有可能的贡献:

第一,关于研究对象。“商业模式”一词虽然诞生时间很久,也是随着互联网的发展衍生出来的一个新产物。之前已经有大量各界学者针对互联网电商以及零售业这两个行业的商务模式做出了深入的分析和研究。而作为当前我国重要的社会和国民经济战略性产业支撑之一的餐饮企业,却并没有促使更多的专家和学者针对其商业模式问题进行太多的探讨,研究餐饮企业的商业模式创新更是少之又少,本文主要是通过案例的分析和实践来研究当前餐饮企业的市场发展趋势,为其在商业模式改革创新方面提供了一定的参考作用。

第二,关于研究视角。在现有的关于商业模式研究的文献中,对餐饮企业的研究却也大多数聚集于其产品或者服务,对其商业模式创新的研究甚至是将商业模式要素结合起来一起研究的更是有限。而海底捞企业作为其差异化服务模式创新的一个重要典范,大多学者都是在广泛关注和研究其服务创新,但是却很少有学者将其员工的管理体系与服务平台式的组织结构都结合起来研究的,而本文却将其三种创新的商业模式结合在一起研究分析,为以后的对于商业模式创新的相关研究工作提供了可行性的研究路径以及可参考的方法,以此来希望可以丰富相关研究方向的研究思路及想法。

1.3.2 研究不足

由于文章选取的是在港交所上市的海底捞企业,所以本文对于海底捞企业相关财务数据以及财务指标的获取方面能力资源有限,以至于文章里一些分析所用的数据资源较少,导致分析的结论可能不太精准到位。而且从对相关文献的搜集与整理,数据查找与分析计算,尽管笔者尽可能以非常严谨认真的工作态度对其进行了分析与研究,但还是因为自身的个人工作能力与所花费的时间与精力有限,致使本文中可能还是存在一些不太充分与完善之处的地方,使得文章的研究内容深度有限,难免会出现研究比较主观片面甚至浅薄的现象。

2 文献综述与相关理论基础

2.1 文献综述

随着餐饮市场竞争的冲击越来越大,海底捞餐饮公司对其商业模式的探索和创新已然发展成为一种急需采取的有效手段和措施,海底捞餐饮公司作为一家上市公司,其商业模式的探索和创新会给公司带来一系列变革,而这些改变会影响到公司营销、人力管理以及公司组织架构等各个层面上,进而影响公司的绩效。通过对公司所披露的相关财务信息进行分析,就能够将其对于绩效所带来的影响进行分析,然后可以根据从这些相关的文献分析中所得到的研究结果对于企业之后在商业模式的创新方面也可以给予一些改善的建议。因此,本文的文献综述分别从四个方面开展进行:(1)商业模式;(2)商业模式创新;(3)企业绩效;(4)商业模式创新与企业绩效的关系。

2.1.1 商业模式

(1) 商业模式定义

商业模式一词最早出现是在1957年,在20世纪90年代后期作为研究对象被学者们才一一提起,而商业模式的概念首次被正式定义是在1998年,当时在国外学者保罗·提默斯的著作《电子商务》一书中认为,商业模式是一个由多元素组成的架构,主要为企业的产品、所提供的服务和信息流。本文将对商业模式比较有代表性的观点例举以下:

在2000年出版的文章《商业模式创新》中,林德杰和坎特雷尔他们认为商业模式有三个方面构成,分别为发展、企业革新和要素组成,其依据组织理论的角度出发总结认为,商业模式是由多个组成要素构成的,各要素之间相互促进、相互关联而组成的一个完整的有机体;而李飞(2013)却认为,当前的学者因为研究领域的不同,从而对商业模式的概念几乎没有一个统一方向的定义,他们从不同的研究角度,如运营方面,这类研究以企业对商业模式的流程重造为主要研究重点,而从战略与经济方面分析,则更加注重企业的核心竞争力与企业的盈利发展模式,还有从综合三个视角来对商业模式进行深入探索的研究:

学者莫里斯(2003)和原磊(2007)通过对企业内外部各个构成要素之间的研究和分析,也都认为商业模式是企业为了能够在经济市场中享有竞争优势而建

立起的一系列关联构成要素间的整合和企业对制定战略方向、管理组织结构和经济逻辑等进行的市场定位,以便保证企业的战略方针与价值体现得以实现的行为;奥斯特维尔德(2005)和白宏(2012)认为商业模式是依据多个构成要素之间的联系而建立起来的一种具有逻辑的活动与网络关系,它以商业网络为依据背景,以商业模式为指导理念,使关系网络之中的各个利益相关者联系在一起形成一个价值网络来创造出更好的收益、拓宽市场占有传递企业价值理念,以此来获得企业利润维持现金流:

罗氓(2003)在其《商业模式的理论框架述评》中表明商业模式是一个具有独特竞争力、完整并且高效的运行框架;李振勇(2006)和程愚(2013)也认为,商业模式可以把企业运营过程中内外部的相关要素整合在一起,使企业通过一个系统的模式运行的一个基础性的构架,在企业经营创造自身价值的成长中,为了使顾客的价值得到最大化,便通过提供特色服务和产品来获得整体共赢的目标的一种解决方案。

综上所述,对于商业模式的认识可以总结为其是一种体现企业核心价值、文化观念的战略性运行框架,为了建立起企业的自身价值结构体系,使企业在经营中获得利润和现金流,商业模式各个构成要素之间要相互整合、互相促进来维持企业的长期战略发展。商业模式并没有一个固定的模板,企业在商业模式的构建中很有可能会遇到很多问题,企业在提高自身竞争力增强核心价值时,必须要根据自身的发展需求和优势去不断完善构建适合企业发展的商业模式,一个完善、高效又具有核心竞争力的商业模式会助力企业更好的发展。

(2) 商业模式构成要素

关于商业模式的基本概念从最初被提出的那一天到如今,一直也还是没有统一和权威的界限进行定义,这也就导致了国内外许多专家和学者根据不同的商业模式依次提出了众多商业模式组成的要素,总结现有研究文献,可以划分为以下几种,如表 2.1 所示:

表 2.1 商业模式构成要素表

学者	构成要素
Hamel (2000)	客户界面、战略资源、核心战略和价值网络
Amit 和 Zott(2001)	商品和信息的交换、利益相关者的联系、对交易的控制
Applegate(2001)	理念、能力和价值
Stahler (2002)	企业的价值观念主张, 产品/服务, 价值框架和盈利模型
Afuah 和 Tucci(2003)	顾客的价值、定位、范围、收益的来源、执行、能力和持续、相关活动
Osterwalder (2005)	客户群体、价值主张、客户关系、渠道通路、核心资源、关键业务、重要合作、成本构成、收入来源
原磊 (2007)	目标顾客、价值内容、网络形态、业务定位、伙伴关系、隔绝机制、收入模式、成本管理
Johoson, Christensen, Kagermann (2008)	价值观的主张、盈利模型、关键资源、关键流动过程
刘卫星, 丁信伟 (2010)	客户、内部流程、财务、伙伴关系、社会、学习、成长
魏炜、朱武祥 (2012)	企业战略核心定位、盈利管理模型、业务管理体系、关键人力资源、现金流管理架构和企业核心价值
李永海 (2016)	价值链构成要素、企业内部的整体价值、渠道、客户的整体价值
李振勇 (2016)	客户价值的最大化、整合、高效、系统性、盈利、实现的多种方法、核心竞争力、整体解决

总结了商业模式的多种构成因素, 本文将重点从分析其中的价值主张、关键资源及其组织架构三个角度来阐述海底捞在商业模式上进行创新的思路和举措, 分析之间的相互关系和影响, 为对餐饮企业商业模式的创新工作提供了可行性的建议。

2.1.2 商业模式创新

(1) 商业模式创新定义

商业模式创新是通过优化所有企业价值活动的选择,针对一些企业的核心价值活动来进行创新,然后再重新排列排和优化整合而形成的。奥斯特维尔德(2004)和乔治、伯克(2012)认为,在建立商业模式这一整体框架中,可以根据商业模式的构成要素来进行重新组合与转换,以及改变来建立企业商业模式的发展与创新,这些构成要素可以涵盖整个企业的核心价值结构、资源管理结构和交易结构,包括企业的核心价值主张、关键性资源、目标顾客、关键性活动、同伴承诺、分销途径以及资源结构、成本架构等;玛格瑞塔(2002)也认为一个商业模式的创新是以企业的价值链为基础的加之对构成要素进行一些变化的做法。

阿福亚赫(2001)站在顾客的角度提出将企业的商业模式创新比喻为一种方法论,为了保持在竞争中的优势地位,获取潜在客户资源;翁君奕(2004)则通过分析企业内外部的经济现状,认为商业模式创新就是能够发现两者之间的关联与相互作用并且利用其创造企业价值的方法。结合以上可以得出商业模式创新就是对各个构成要素的重新排列组合,结合对价值链的整合以此来为企业创造更高的价值的方法。

(2) 商业模式创新路径

在对企业商业模式研究发展初始阶段,对于商业模式的创新途径的研究主要是基于其对各个构成元素的创新而进行探索。随着研究的方向与其研究视角的进一步拓宽,对于商业模式的创新过程也出现了多种多样的路径方法,以下可以总结为三种方向。

第一,基于改变其中一个构成元素进行的企业模式创新路径:奥斯特维尔德(2004)认为商业模式的构成要素包括价值主张、关键资源、客户人群、销售途径、伙伴关系、收入方式、组织结构等,而通过随即改变这些构成要素的组合与排列形式便可有效的推动商业模式的创新;Voelpel和Tekie(2004)都认为商业模式的创新与商业模式相同都可以从四个方面来展开对其进行设计与搭建,分别包括盈利模式、目标客户、技术手段和组织系统,再对这四个要素进行排列和组合的同时,也需要高度重视商业模式创新所选取的各个构成要素对于企业内外部环境的相互匹配度;翁君奕(2004)提出对商业模式的创新主要是对各构成要素的相互排列组合。

第二,基于从价值链视角整合的商业模式创新路径:提莫斯(1998)和乔治

(2002)认为,当企业处于不断变化的经济环境之下,通过改变对价值的感知、创造、传递与获取来形成新的联结方式;原磊(2007)在其文章《商业模式体系重构》中首次提出“348”构成体系,并通过归纳综合分析整理总结了基于用户价值分析模块、界面设计规则和二者相互作用混合的三种主要商业模式变革路径;Pijpers (2012)则指出企业的经营活动都是以企业的价值链为基本的,在此基础上用 e3-value 模型验证,认为对商业模式的创新可以通过对企业价值链的结构与重构过程来实现。

第三,基于战略视角的商业模式创新路径:Giesene 和 Johnson (2017)都认为可以将企业的长期战略、发展规模与商业模式的创新结合起来,根据对企业内外部市场环境的了解以及自身的核心竞争力,来制定和构建一个行为动态的企业模式和创新的战略框架;项国鹏和周鹏杰(2011)提出了关于商业模式创新的发展路径研究从早期主要是侧重于对企业商业模式的组成因素创新的探讨,到如今伴随着专家和学者们对企业商业模式理解和认识的不断加强,研究者们已经开始从企业战略视角更加系统地出发去看待企业的商务模式创新。

2.1.3 商业模式创新与企业绩效

(1) 企业绩效指标

魏荣(2014)通过实证分析法分别从企业的财务指标和非财务指标两个方面出发对企业进行了绩效评估,分析绩效评估结果对其企业造成的影响。研究的结论表明,研究案例公司的绩效系统里虽然包含了许多的财务指标和其他相关指标,但是比较明显地发现了其财务指标和绩效考核评价结果之间的相关性远远高出非财务指标,所以这也就表明了企业的财务指标会对一个公司的绩效考核评价结果相对会有较大程度的影响。

周硕(2013)指出企业通常将与营业收入和利润有关的指标,作为检测分析企业盈利能力的核心指标,如营业利润率、销售毛利率和成本费用利润率等。一个企业的盈利能力应该呈现出平稳发展抑或增长发展的趋势,这在财务分析中占有很关键的地位;马德辉(2016)认为企业的营运能力与企业所处的外部市场环境有一定关联,通常用体现企业对经济资源管理、运用的效率高低等相关的指标来反映企业的资金运营周转情况,如存货周转率、资产周转率等。覃微霖(2011)认为企业的偿债能力与发展能力有一定的联系,可以反应企业的财务活动与现金

流, 偿债能力好说明企业在健康成长, 企业的筹资者和投资者比较关注次指标, 王核成(2001)和张婷婷(2016)提出一个企业在受到外部市场环境变化的冲击下能够快速做出反应, 提出应对策略就说明企业的发展能力很有前景, 表示发展能力的指标通常包括资产增长率、营业收入增长率等。

(2) 商业模式创新对企业绩效的影响

商业模式的创新从不同的视角研究会有不同的定义和创新路径, 那么对于商业模式创新对企业绩效产生的影响也是有不同的结果, 商业模式的创新是为了实现企业的价值创造利润, 不仅需要具有创新的性质还必须要保证对商业模式的创新能够有效运行。Malone(2006)和Kastalli(2013)都认为同样的一种商业模式的创新在不同的行业中对于企业经营管理绩效的直接影响很大程度也是不同的, 而且相似的一种商业模式的创新在行业中对于企业不同的绩效指标之间的直接影响也可能是有所差别的; 而且许多学者已经通过研究表明, 虽然商业模式的创新能够为一家企业带来新的价值, 但也并不是所有的企业都能通过商业模式创新来获取利益, 只有找到适合企业自身资源与能力的商业模式创新才能够从中获益。

缙丝(2010)和卡萨德斯(2013)认为通过商业模式的创新可以帮助增强一个企业的价值构建新的产业链, 使企业通过增强核心的竞争力来产生新的经济增长点, 在与其他对手的市场竞争中取得优势, 提高企业的经营绩效; Zott 和 Amit(2010)、Taran(2015)、项国鹏(2017)等学者认为企业商业模式创新与对产品和技术的创新不同, 它可以根据企业的需求与优势组成多样化的个性路径, 挖掘企业的潜在价值, 给企业带来独特的竞争优势, 在提高企业的营业收入和利润的同时, 也促进了企业绩效的提升; 张郑熠, 金珺等(2015)和吴隼、张建琦(2016)等通过实证分析的方法研究商业模式创新对企业绩效的作用, 结果表明对企业商业模式的创新设计与其企业绩效存在显著的正相关关系。

2.1.4 文献述评

总结以上得出, 至今没有学者对于商业模式的概念给出一个明确统一的定义, 国内外各学者对于商业模式的研究也根据个人视角、领域的不同而出现各不相同的研究结论, 而由于商业模式的概念无法统一定义, 所以之后对于商业模式的创新和其构成要素的研究也出现很多不同视角的成果, 这也为之后对相关概念的研

究提供了不一样的路径,而商业模式的创新又因为其创新路径的不同又产生了许多不同的表现形式。在本文中,通过对商业模式构成要素的分析,选择了三个案例企业具有代表性的商业模式构成要素,来创建其商业模式创新的路径,基于对各构成要素的改变创新从而达到企业商业模式的创新,各构成要素与创新路径之间的密切联系,使企业的商业模式一步步变革,也对其企业绩效产生了相应的影响。通过分析研究现阶段的一些理论和研究成果,总结了解到商业模式的创新对企业绩效的影响也会随创新的路径和程度的不同出现不同的结果,但从整体来看企业对商业模式的创新会对绩效产生积极的影响。

2.2 相关理论基础

2.2.1 商业模式画布理论

商业模式画布是基于亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮格在其2011年9月出版的《商业模式新生代》一文中第一次正式提出的以判断公司商业模式创新而发明的一种工具,它是用来准确描述商业模式、使商业模式可视化的、如何对商业模式进行商业评价以及分析如何使商业模式创新改变的一种行业内的通用设计语言。它主要参照了著名管理学教授克莱顿·克里斯坦森对于商业模式基本概念 的阐述和定义,然后清晰简化了商业模式的架构要素,将其主要划分成为九个关键组成要素,即目标顾客、价值主张、渠道通路、顾客关系、收入来源、关键资源、关键活动、关键伙伴和成本结构。

目标顾客通常指企业想要为其提供服务并且发生利益交换的各种潜在客户群体或者社会组织;价值主张就是企业为特定的目标客户尽最大可能创造价值的一系列产品和服务;渠道通路则是为了向自己的目标顾客传递价值而选择的分销途径和开设店铺的渠道;顾客关系是指企业想要和其特定的目标客户群体之间建立起一种什么样的关系种类;收入来源是指企业希望可以从什么样的地方得到想要的营业收入;关键资源是指一个企业为了保证其商业模式能够有效地进行运作而所必须具备的极其重要的资产;关键活动主要指为了确保一个企业商业模式能够有效地进行经营对企业必需的建设而进行的一些非常重要的活动;关键伙伴指可以向企业提供帮助,保障商业模式有效地运作而必需拥有的产业链上下游的合作伙伴网络;成本结构指企业为使商业模式能够有效地运行所发生的总体费用成本。商业模式画布设有九个空格,企业可以在其中根据自己的企业自身特征而进

行绘制和描述其商业模式所需的构成要素,可以从对商业模式九要素的分析和描绘中进一步构建出一种创新性的商业模式。如图 2.1 所示:

关键伙伴 Key partnerships	关键业务 Key activities	价值主张 Value propositions	客户关系 Customer relationships	客户细分 Customer segments
	核心资源 Key resources		分销渠道 Channels	
成本结构 Cost structure			收入来源 Revenue streams	

图 2.1 商业模式画布图

2.2.2 商业模式价值理论

李鸿磊、柳谊生在其 2016 年发表的文章《商业模式理论发展及价值研究述评》中提到他们将商业模式价值理论根据其关注重点不同划分为关注企业的盈利性、价值创造和所有利益相关者三个阶段。Magretta (2002)、Rasmussen (2007) 和 Meattie (2013) 都表明,企业的价值不是由单个个体所产生的而是由企业内外部关键伙伴共同创造的,所以价值网上的伙伴便是商业模式的关键因素;朱明洋、林子华 (2015) 认为,对于企业价值链(网)的优化整合便是商业模式的价值逻辑。

为了对案例的分析清晰明了,本文将以上例举的两种商业模式理论相互结合把商业模式画布理论中的九个因素分别按照价值理论而划分为了三个层次,价值定位创新维度、价值维护创新维度和价值网络创新维度。

在价值定位创新维度,主要就是围绕着客户来展开,本文通过从九要素中选取出的价值主张来进行案例说明,价值主张是商业模式的核心因素,它会根据消费者的需求来提供服务,而本文的案例企业海底捞公司最初正是以无微不至的服务来吸引顾客,获得盈利。在价值维护创新维度,主要是分析海底捞的关键资源,简单来说,关键资源就是指企业为了保持在市场中的长期竞争优势而拥有的非常重要的核心资源,也就是说它在很大程度上是企业制定经营策略的基本依据和构

成。本文案例企业海底捞制定了一套标准化的人力资源管理体系使其员工成为企业的核心资源,这是企业根据自身优势与特色而独有的创新。在价值网络创新维度,主要包括的企业的关键伙伴和成本结构,在企业的经营活动中,成本管理是其商业模式中一个重要的构成部分,创新与重新确立商业模式,了解企业经营活动各环节中的成本架构及其变量情况,这些都是非常有必要的,企业管理者应高度重视其成本的管理环节,并及时采取措施优化其成本架构,用以控制好成本来保障企业的持续发展从而获得更多的利润。海底捞企业对其供应链进行整合改进的过程,更好的为企业节约了成本,提高了企业效率。

3. 海底捞商业模式创新案例介绍

3.1 海底捞公司概况

3.1.1 海底捞公司简介

四川海底捞餐饮股份有限公司注册于 2005 年,是一家大型跨省直营火锅品牌,提倡为广大顾客提供个性化的极致的餐饮服务,在经过二十多年的成长发展和不断扩大后,海底捞在 2018 年 9 月 26 日于香港证券交易所成功上市,如今的海底捞公司已经在国际中都享有知名的品牌号召力。截至 2020 年 6 月 30 日,海底捞已经在全球各地各地陆续开设了 935 家品牌直营店。餐厅年服务超过 2.44 亿人次的顾客,19 年各餐厅门店平均翻台率为 4.8 次/天,现已经收录的海底捞会员增至到 5473 万人,实现营业收入 265.56 亿元,同期增长 56.5%。经过长期的努力发展,海底捞公司目前拥有四个大型的现代化物流配送基地和一个火锅底料的研发基地。

3.1.2 海底捞公司发展历程

海底捞企业经过多年的发展在上市后又开始快速扩张门店,占领市场地位,逐步从当初在简阳的小火锅门店发展到如今在全球多个城市拥有超九百多家的中国直营式连锁企业,拥有四个大型规模的现代化物流配送服务基地和一个底料生产基地。2020 年中期火锅营业额为 9790.6 百万元,员工成本为 4074 百万元。随着时代的变迁,海底捞的经营理念始终如一,以人为本精益求精的服务,为顾客创造了更大的价值,都伴随着企业的成长发展而愈发得到传承与发扬。以下将海底捞一路的发展历程分为四个阶段:

单店创生阶段:海底捞创立初期到二十世纪九十年代末期,在这个阶段,海底捞公司以差异化的服务打开餐饮市场的大门,更加注重顾客的用餐满意度和体验感,以“变态级”的理念来为顾客提供优质的服务,当时的海底捞服务既是生存之道,员工把顾客服务周到,为顾客带来营业收益。

连锁直营阶段:1999 年海底捞走出简阳,在陕西西安开设其第一家连锁分店,一直到海底捞企业正式上市之后迅速的扩大门店,在此期间,海底捞公司为了建立一套规范化的管理体系与完善的服务体系,其高层授权制定了一套独特的适合于海底捞企业的规范化员工薪酬与社会福利体系,使得公司的绩效考核达到标准

化, 员工培养模式规范化, 并且门店开始启用师傅带徒弟与轮岗制度相结合的培养体系。

精细化运营阶段: 在海底捞门店快速扩张的同时, 海底捞内部也更加注重对企业软硬件设施的投入, 运用规范化标准的一系列产业结构应用有助于企业全面成本的节约与生产效率的提高。在此期间企业相继建立了西河原料生产基地和四大物流配送中心, 并且授权规范员工为顾客提供超五星级的服务流程。

全产业链平台阶段: 时至今日, 海底捞公司已经在全国一百多个城市开设了九百多家分店, 随着企业在市场中占有率的提升, 海底捞开始转移重心, 着力于打造一个全产业链式的服务平台, 整合和打通企业供应链的上下游, 将企业内单独的职能部门拆分出去, 形成多个专业化的独立服务公司, 其拓展业务已经包含为食材底料、咨询培训、店面装修和科技社交等方方面面, 实现了产业平台化, 为企业提高了生产效率, 降低企业成本。

表 3.1 海底捞企业发展历程

单店创生阶段	差异化服务打开餐饮市场大门
连锁直营阶段	走出四川, 进驻其他城市, 建立规范化管理体系
精细化运营阶段	企业组织结构规范化整合
全产业链平台阶段	企业内部部门拆分整合成为独立的服务公司

3.1.3 海底捞商业模式创新动因

(1) 市场激烈竞争下的产物

餐饮企业想要市场中经营好, 其秘诀无非就是: 餐点口味好、用餐环境好、服务态度好。企业要想在激烈的竞争中存有一席之地, 就必须顺应时代的发展和消费需求的变化, 适时对其商业模式进行创新。而创新的路径有很多, 想要抓住消费者的心, 就要使顾客愿意来用餐, 顾客对餐厅的满意度不仅取决于口感美味的食物, 还取决于在用餐阶段对餐厅服务的体验感受。当时的餐饮市场基本都在追求对食物口感的提升, 希望做出使顾客满意的美味佳肴, 而对最基础的服务需求

却是被市场遗忘的一块宝地。所以寻求差异化的竞争战略已成为海底捞的首要任务,为了使顾客在用餐时尝到可口的食物,还包括了用餐期间顾客享受到的温暖服务。于是海底捞抓住机遇,从顾客对服务的需求出发,以变态级的服务树立海底捞的声誉。用海底捞创始人张勇当时的话说,“不能使顾客吃好,那心情怎么也得好吧!”,就这样,凭借差异化的特色服务,海底捞吸引了许多的客户,餐厅的生意也越来越红火,此后服务便成了海底捞的金字招牌,为海底捞今后的长远发展提供了竞争优势。

(2) 企业规模化管理的发展

1999年海底捞第一次走出简阳,来到西安开设分店,不仅没有达到预期的营收目标,反而持续亏损,这对第一次扩张门店的海底捞来说是一次失败的教训,经过总结失败经验之后,海底捞发现其出现的最大问题是在员工管理上。于是董事长张勇决定重新树立起海底捞“服务高于一切”的核心理念,为了可以保障海底捞差异化服务质量的体现,他想尽办法来调动员工对工作的积极性,于是设立了一套独特的内部管理体制,在这样的规范化管理模式下,海底捞才稳定营收,门店日益壮大。在接下来的几年扩张中,海底捞在其他地区的门店也收获了一批批好的声誉。

(3) 社会精细化分工的趋势

在当下竞争多样化的市场环境下,火锅门店的大多生产成本都是来自原材料的采购,原材料的价格一旦发生波动将对火锅企业产生极大的影响,特别对于体量庞大的海底捞企业来说,对原材料的供应链就像身体内的毛细血管,虽然外面看不出重要性,却在暗中一直保障着企业的正常运转。如果一家餐饮企业不重视供应链的发展,那么也将没有市场话语权,只能遵循别人的规则和玩法。而海底捞也敏锐地感受到,随着国内市场经济的飞速发展,让专业的人做专业的事,企业内业务分工已经成为市场发展的大势所趋,与企业前端运作经营的各类餐饮门店业务进行比较,位于企业后端的供应链及其上下游的相关业务在规模化管理环节上变得更易把控,在其市场主导地位中也使企业具有较高价值和认可度。于是海底捞开始尝试将自身的职务部门分拆独立出去,使其相继成为一个个单独运行的公司,至此,海底捞企业的关联业务已经覆盖了从上游食材、底料、装修、培训,到中游门店经营,再到下游社交、科技的全套产业链。不知不觉中,海底捞“火锅帝

国”的版图已经开始显现。

3.2 海底捞商业模式创新举措

3.2.1 价值主张——差异化超值服务

价值主张是一种针对其他竞争者的战略模型,它具备了既有与其他竞争者相比较的共同特征,又具备了比其他竞争者更优、也可能是更好的差异性,以及为顾客提供个性化的产品和服务的策略。价值主张在商业模式中体现为企业对目标客户通过产品和服务来创造价值的过程,而差异化的特色服务便是海底捞企业价值主张的体现。海底捞始终从对门店顾客的服务体验与服务满意程度这两个角度出发,为消费者提供创新性的差异化服务用餐体验,员工为顾客提供真诚细致的个性化服务使每一位来就餐的顾客都享受到愉悦的用餐时光。海底捞在其多年的行业经营发展历程中恰好抓住了这一行业特点,尽可能的满足顾客的需求,用优质贴心的服务招揽顾客光顾,在其变态级的细致服务下,即使餐品的口味对每个人来说有所差异,但也会有大量的顾客冲着服务去消费,如此一来,餐厅不仅收获了顾客的一致好评,而且还使顾客满意度与回头率大幅提升,为今后企业迅速占领市场,提升市场份额也带来了重要的影响。

本文对海底捞差异化服务的体现表现为三方面:

(1) 就餐之前预先照顾顾客感受,使顾客体验超值服务:海底捞火锅深受大众消费者的喜爱,通常在海底捞门店等候就餐的顾客会聚集好多,有时候遇到高峰期很有可能会等候两三个小时,而这时候,海底捞为了安抚顾客因为等位而焦躁的心情,让顾客在等位的时候也能享受超值服务,便诞生了很多的增值服务,如会有专门的服务员为你提供热毛巾、专门为女性顾客提供的免费美甲和手部护理服务、可以为男士免费擦洗皮鞋的服务还会在等候期间为顾客提供的各种零食小吃和娱乐小游戏等。在顾客提出帮助需求前就对此进行服务甚至还会提供顾客意想不到的惊喜服务等,这正是海底捞差异化服务创新的魅力所在,不仅保证了顾客不会因为长时间等候而走掉,而且因此也招揽了一些潜在顾客,极大的增加了客源,减少了顾客流失,占领市场份额,提高企业营收。

(2) 就餐期间提供人性化服务,为顾客创造惊喜记忆点:在海底捞就餐期间,更加能感受到其服务的周到细致,进店就餐时便会有服务员为顾客提供扎头发的头绳发卡、以及眼镜布和手机袋等贴心小物件,现场还有融合中华武术的捞面表演和四川特色的国粹变脸表演,服务员会帮顾客下菜、剥虾、甚至一些特殊要求,

如果你恰好过生日或一些纪念日等,海底捞员工会专门帮你庆祝生日、纪念日,给顾客带来时不时的惊喜,想不到的感动,海底捞餐厅内还设有儿童游乐园,会有专门的服务员陪护照顾儿童。如此温暖具有针对性的服务使海底捞拥有了大量的顾客资源,避免了因为客源种类而致使其发展的局限性。

(3) 就餐结束赠送小礼物,使顾客满意持续增加:海底捞企业的服务贯穿整个就餐流程,在顾客就餐结束离开之时,海底捞还会给顾客有针对性的赠送一些小礼物,如有小孩子的便会赠送小零食玩具等、有老人的顾客会赠送新鲜水果、年轻消费者还会提供免费纪念照打印服务、在一些节日期间还会赠送节日小礼物等,及时抓住顾客消费心理,使顾客记住用餐感受,记得就餐期间的愉悦心情与对就餐离开时的小小期待,增加顾客回头率,促进企业营业额的提高。

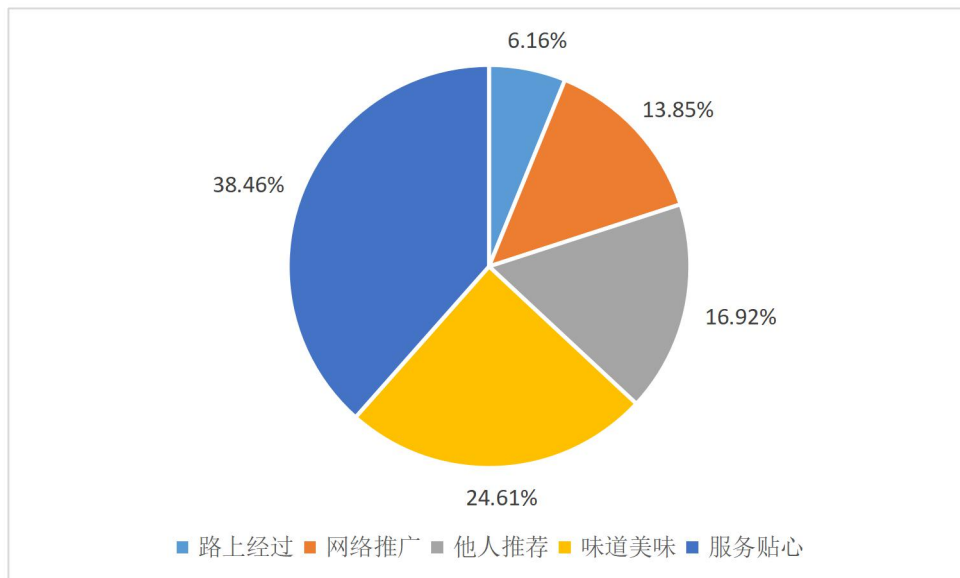


图 3.1 来海底捞就餐调查图

3.2.2 关键资源—亲情化管理体系

关键资源就是指企业为了保持在市场中的长期竞争优势而拥有的非常重要的核心资源,海底捞把顾客满意作为目标,那么员工满意便是基础,其制定的一套标准化的人力资源管理体系使其员工成为企业的核心资源,激发企业员工爱岗敬业、诚实勤劳的精神品质,使员工对企业产生信任感与忠诚度,真诚周到的为每位消费者提供优质服务。

员工是海底捞企业非常重要的关键资源,高效的员工可以保证企业商业模式

自上而下有效地执行。海底捞对员工的培养与善待主要表现在两方面：对员工的规范性培训和为员工自身利益考虑的福利体系。根据马斯洛五层次需求理论，海底捞企业对待员工的激励机制，就是从位于第三层次的社交需求和第四层次的尊重需求再到最高层次自我需求重点发力。

(1) 用心对待员工，让员工有归属感

海底捞从社交需求入手，让员工在企业体会到家的感觉，“家文化”制度的建立和实现就是为了帮助海底捞员工健康、体面地享受生活，海底捞企业中每个员工的薪酬都要比其他同行业高出许多，企业充分为员工的健康生活着想，为所有员工免费提供餐厅附近的住宿公寓，员工上下班方便不占用业余的休息时间，公司还未情侣、夫妻提供单独的住宿。每个员工宿舍设施齐全，都标准化的配有免费空调暖气、热水，还有可供娱乐的电子产品，而且宿舍卫生也会由公司统一聘请的保洁员进行打扫清洁等。海底捞你进为每个员工提供丰厚的福利待遇，还会为其家人提供保险等。不仅如此，海底捞企业为了帮助员工孩子解决上学困难问题，随即便出资在简阳建立了一所全寄宿制学校，使员工没有了后顾之忧，便会一门心思的为企业创造利润。在海底捞公司雄厚资金的大力助推下，在通材全体师生员工的努力拼搏下，学校迅速发展壮大。

(2) 人性化管理，为员工提供公平、公正的平台

在海底捞企业中，人性化的管理体系处处以员工自身利益为考核基础，公平公正的对待每位员工的付出，其人力资源管理体系涵盖了一整套标准化规范性的环节，包括对员工的招聘、培训以及绩效、薪酬和晋升等环节，每一个环节背后都是一套标准的绩效评价体系，共同组成了一个流程与方法制度上的完整闭环。

海底捞员工的招聘和培训制度，不看出身只看能力和品质，招聘可以实行推荐制，员工培养上也采用“师徒制”的方式，一个师傅带领几个徒弟，帮助其更快地适应工作环境，为企业创造价值。海底捞的绩效考核不同于其他餐饮企业，不考核人均利润、单客消费和翻台率这些指标，而是考核顾客满意度、员工积极性和干部培养指标，董事长张勇认为不能因为餐厅营业不好就全部归咎于员工的责任，这对员工是非常不公平的。海底捞企业根据员工导向和顾客导向来设立过程化的考核制度，不仅符合海底捞内部员工忠诚度的培养，还会驱使员工更加关注后备干部的培养制度。海底捞的薪酬福利制度根据其考核制度推行“固定工资 + 绩

效工资”的模式,体现了公平、公正,多劳多得的薪酬管理原则。在晋升制度上,海底捞始终坚持遵循“靠双手改变命运”的企业核心价值观,每个员工都是从基层岗位做起,然后根据自身的能力和未来发展需求,公司会给出相应的晋升方向,如管理类、技术类和后勤等不同的岗位机会,这种晋级的人才管理模式,为企业的员工们提供了很好的自我实现的平台和公平公正的竞争环境。

3.2.3 组织结构—全产业链服务平台

在海底捞商业模式创新中,组织结构作为企业里重要的组成,包含了可以保证商业模式有效运行所必需的供应链上下游伙伴和企业的成本结构,根据国外研究认为有效的供应链整合可以为公司削减大量的成本,从而为企业带来巨大的利润空间,作为一家餐饮企业如果不重视供应链整合,就会使企业丢失主动权只能根据别人设立的条件。海底捞企业也意识到,尤其对于餐饮业而言,在对于食材的加工、仓储存放、物流配送及门店的施工等各个环节,都缺乏大型的专业化、标准化的服务供应商,而供应链的成本也贯穿整个企业食材的采购配送到加工制作再到销售,于是海底捞开始时整合自身企业的职能部门,尝试将公司内部的业务部门独立分拆出去,然后用精益创业的模式裂变出一个个独立的新公司,将供应链上下游标准化,解决了企业内部组织结构臃肿,生产效率低下的问题,降低了企业的成本。

海底捞董事长张勇说过“如今海底捞最强的地方是覆盖整个产业的供应链。”海底捞自2005年建立第一条火锅底料生产线来,随着自身企业的快速扩张发展,又相继建立了其关联公司颐海国际和蜀海供应链,颐海国际不仅成为海底捞的独家火锅底料供应商,还为其他餐饮企业也提供火锅底料和调味品的生产及配送的标准化服务,其品牌知名度已经在国内市场占有重要地位,而颐海国际也依此机会成功上市。蜀海供应链于2011年开始作为一家独立的公司运营,向海底捞企业餐厅门店提供食物菜品的采购、加工和仓储等一站式服务。除此之外,原本作为海底捞企业工程部、培训部、后台程序部等各个部门也都纷纷裂变出去,形成了蜀韵东方、微海咨询、海海科技、旭海时代广场、Hi捞送、U鼎冒菜等独立运作的公司。至此,海底捞企业的关联公司已经打通了整个供应链的上下游,从所需的食材底料到门店的装修经营再到科技社交等全产业链服务平台,不知不觉,海底捞将其业务范围从企业自身转变到了为全社会服务的一个新的商业高度的综合

平台。

4 海底捞商业模式创新绩效分析

4.1 财务绩效分析

本节选取海底捞企业 2015 年到 2019 年财务数据对海底捞企业主要财务数据、盈利能力、资产运营水平、偿债能力和成长能力 5 个重点方面进行了对比,针对海底捞企业商业模式创新前后的各阶段企业财务绩效指标进行了分析,目的是为了深入剖析企业商业模式创新对海底捞企业绩效的影响。

4.1.1 主要财务数据

从表 4.1 中我们可以明显看出海底捞企业总资产和营业收入在 2015 年到 2019 年总体呈现上升趋势,其在 2015 和 2017 年度虽然发展缓慢,但是主要得益于在海底捞企业商业模式创新中对于供应链服务平台的完善和整合,海底捞企业自身内部的职能部门全部拆解出去新形成一个个单独运转的公司,将整个供应链上下游打造成为全产业链的服务平台,使企业业务重心转移。之前的海底捞企业一直着力于扩展企业内部业务,重点以餐厅门店的规模化扩张来占领市场发展空间;而在对供应链进行了整合之后,解决了企业成本结构臃肿,效率低下的问题,所以在 2017 年之后,海底捞企业开始进入收割期,营业收入有较大幅度的增长,而且销售毛利和净利润都有较快的回升。

表 4.1 海底捞企业主要财务数据

单位: 亿元

	2019	2018	2017	2016	2015
总资产	206.14	119.45	37.36	27.50	24.07
营业收入	265.56	169.69	106.37	78.08	57.57
销售毛利	153.17	100.34	63.24	46.28	31.57
销售成本	112.39	69.35	43.13	31.79	26.00
净利润	23.47	16.49	11.94	9.78	4.11

数据来源: 海底捞 2019 年财务报表

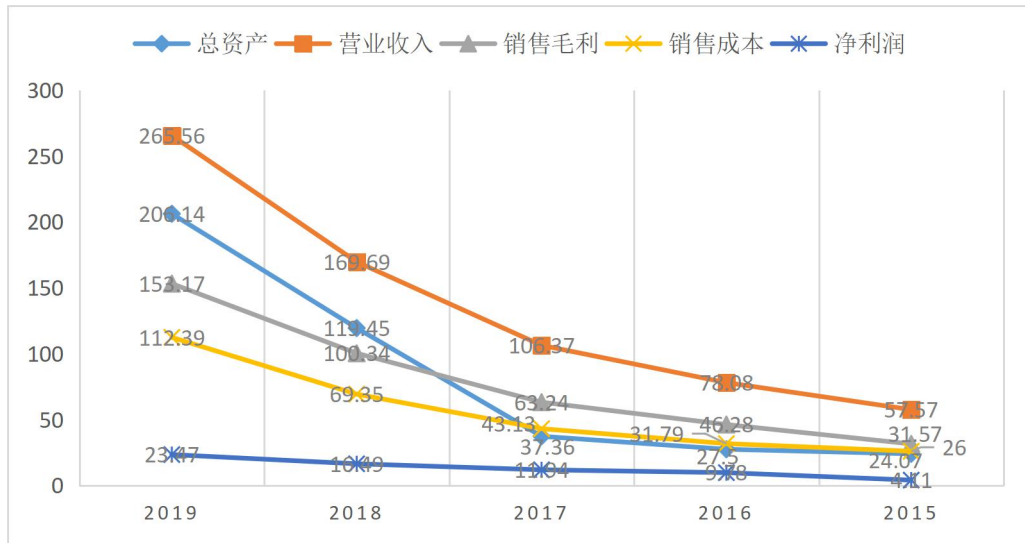


图 4.1 海底捞企业主要财务数据折线图

4.1.2 盈利能力

从图 4.2 中可以看出,在 2016 年,各项指标都出现变化,销售毛利率一度下降到最低,而 16 年之后,净资产收益率和销售毛利率都开始稳定上升,其他三项指标从 2015 年到 2019 年都基本稳定,没有出现太大的变化。主要原因是海底捞公司在此之前一直着重对其供应链进行标准化改革,将原来的公司部门拆分成为一个独立的公司,这就是颐海国际,2016 年颐海国际成功上市,这不仅满足了自身公司的需求还将产业扩展到全社会为第三方企业提供服务,合理的节约了各项成本。2017 年颐海国际业务不断多元化,而到今天市值已经突破 700 亿,在中高端底料的市占率超过 50%,成为业内霸主。

表 4.2 海底捞企业主要财务数据

	2019	2018	2017	2016	2015
营业利润率	11.68%	12.87%	12.75%	12.55%	6.32%
销售毛利率	57.68%	59.13%	59.45%	5.28%	54.84%
销售净利率	8.84%	9.72%	11.23%	12.53%	7.13%
成本费用利润率	13.82%	15.26%	17.81%	20.62%	10.69%
净资产收益率	24.36%	33.89%	108.70%	96.65%	37.91%

数据来源:同花顺、前瞻眼

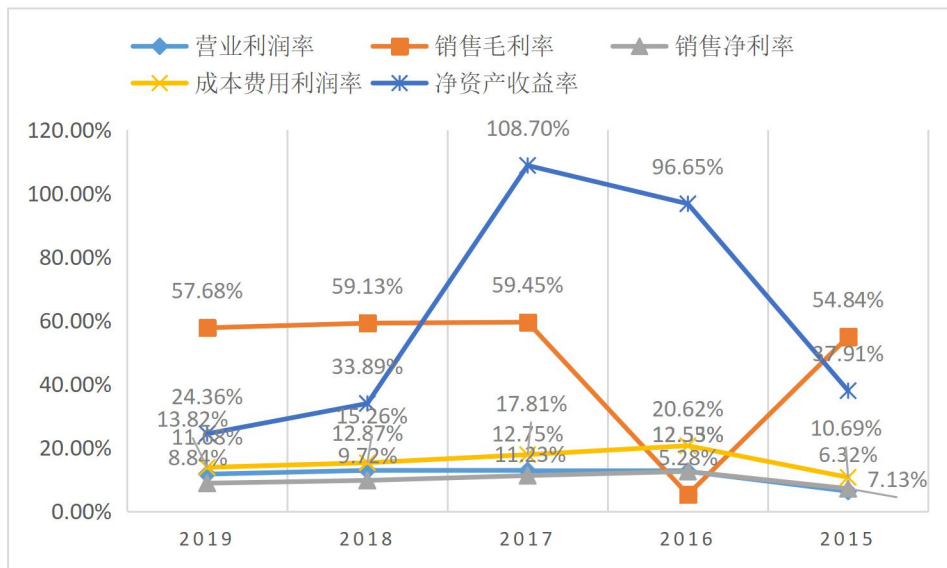


图 4.2 海底捞企业盈利能力指标折线图

4.1.3 偿债能力

如图 4.3 所示,从 2015 年到 2019 年,海底捞公司的各项指标都波动较大,尤其在 2017 年,其资产负债率和产权比率都达到较高水平,同年其他指标数值也都出现较大波动下降,而 2018 年开始各指标又逐渐回稳略有好转。主要原因是 2017 年海底捞公司正值发展迅速期,大幅度的举债扩张门店数量,而海底捞对于人力和店面租金的投入大幅增高,导致资产负债率与产权比率明显提高。而随着 2018 年上市之后,公司拟将约 15% 的资金用于偿还银行贷款,资产负债率和产权比率将有所降低。随着生意越做越大,为了保证海底捞一贯的服务质量,董事长张勇想尽办法调动员工的积极性,于是设立了一套独特的内部管理体制,利用师傅带徒弟这种特色又创新的人员培训机制,让优秀的员工去培养更优秀的人才,不仅收获越来越多的优秀员工,更增加了员工的忠诚度与积极性,而且更好的为公司节省大量成本费用,创造出更高的效益。

表 4.3 海底捞企业偿债能力分析指标

	2019	2018	2017	2016	2015
流动比率	127.12%	173.50%	55.83%	76.52%	95.15%
速冻比率	105.94%	159.68%	52.20%	73.49%	91.85%
资产负债率	48.45%	27.75%	70.80%	61.02%	51.93%
产权比率	93.99%	38.41%	242.47%	156.54%	108.03%

数据来源：同花顺、前瞻眼

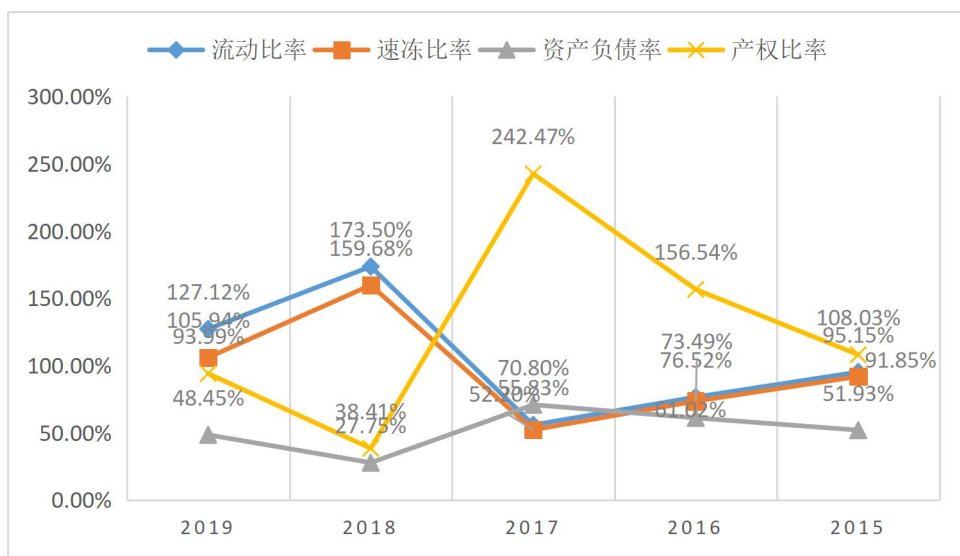


图 4.3 海底捞企业偿债能力指标折线图

4.1.4 营运能力

如图 4.4 所示,海底捞企业的存货周转率从 2015 年的 280 持续下降到 2017 年的 59.56,而在 2018 年又回升到 74.6,出现这种情况主要原因是因为早年前海底捞企业为了节省产品的仓储成本从而基本没有存货,之后出现好转便与海底捞公司后期对企业内部供应链的创新整合有直接关系,企业将之前臃肿的成本结构进行整合成为贯通产业链上下游的全产业链型服务平台,是公司解决了成本结构臃肿的问题,降低了成本费用,提高了企业效率,以此加快了存货周转。

表 4.4 海底捞企业营运能力分析指标

	2019	2018	2017	2016	2015
存货周转率	32.32%	74.63%	59.56	172.06%	280.42%
流动资产周转率	3.69%	2.96%	7.83	6.21%	4.86%
固定资产周转率	3.48%	4.26%	7.02	8.28%	7.22%
总资产周转率	1.29%	1.42%	2.88	2.84%	2.39%

数据来源：同花顺、前瞻眼

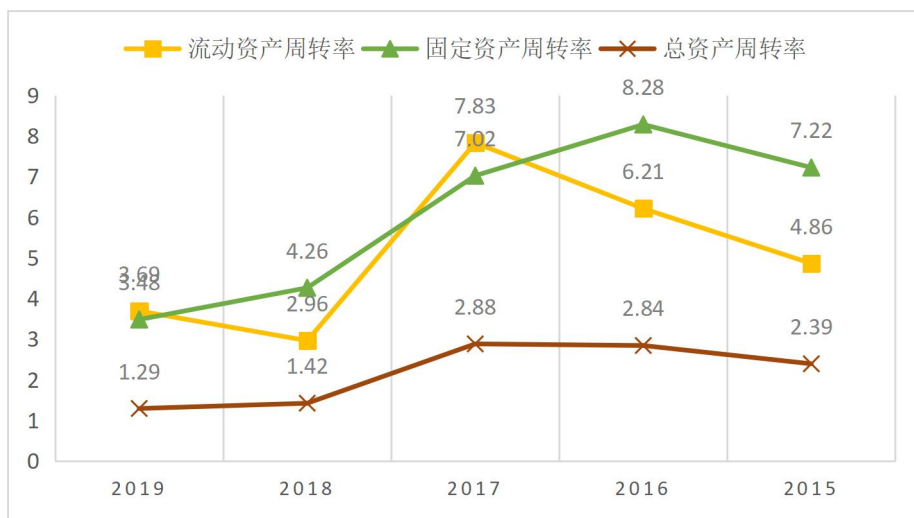


图 4.4 海底捞企业营运能力指标折线图

4.1.5 发展能力

如图 4.5 所示,可以看出在 2016 年到 2019 年,公司的各项指标都不太稳定,主要是公司在其门店经营的规模扩张上发展迅速,而自身的管理水平已然跟不上快速发展的节奏,但更主要的原因是在于整个餐饮行业市场处于激烈的竞争中,以及海底捞公司处于商业模式的创新使其,各项投入形成较大的成本支出,而在 2017 年开始,公司慢慢处于稳定发展时期,这也说明了商业模式的创新对企业的成长提供了很大的帮助。

表 4.5 海底捞企业发展能力指标分析

	2019	2018	2017	2016
总资产增长率	72.57%	219.73%	35.85%	14.25%
总负债增长率	201.30%	25.33%	57.63%	34.24%
营业利润增长率	42.47%	60.12%	39.86%	169.23%
营业收入增长率	57.02%	58.65%	37.67%	35.63%

数据来源：同花顺、前瞻眼

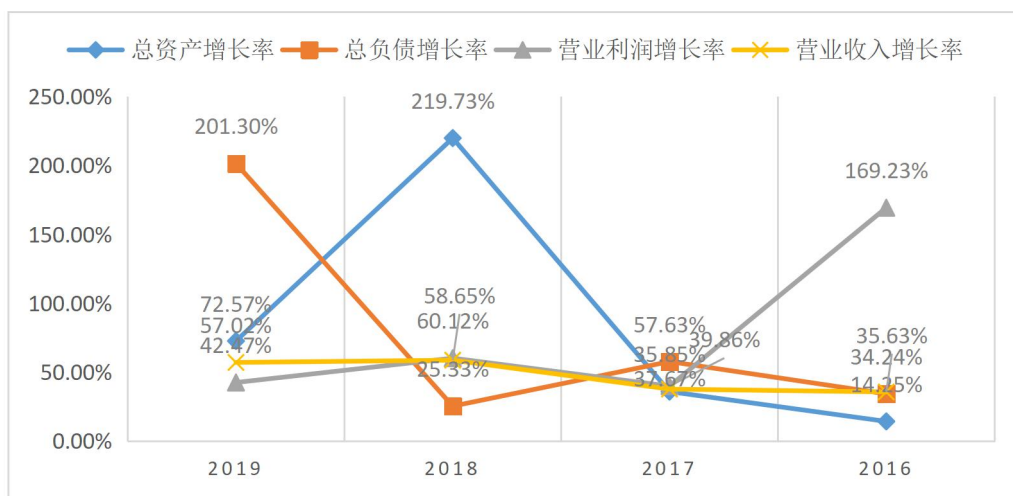


图 4.5 海底捞企业发展能力指标折线图

综上所述,通过对海底捞企业的主要财务数据、盈利能力、偿债能力、营运能力以及成长能力进行分析,不难看出海底捞企业的商业模式创新对其抵御市场冲击和财务绩效有一定的积极作用。虽然因在创新改革过程中因为门店大量扩张和供应链改革造成成本费用的大幅上升而造成了一段时间各项能力指标的下降以及各项资产周转的降低,但是从长期趋势来看海底捞企业的盈利能力逐渐进入商业模式创新后的收割期,营业收入和利润也有了较大的提升,使海底捞企业始终在持续激烈的竞争环境中占有一席之地。

4.2 非财务绩效分析

刘蕊(2014)认为只通过对企业财务报表的简单观察而没有结合企业的生命周期、未来发展阶段和战略发展目标等因素研究企业绩效,是无法精准分析行业的未来趋势并对此做出调整的。鞠龙(2018)认为从中小型企业市场战略角度考

虑,即使技术研发费用等过高,也是为了牺牲目前的一些部分收入,关注其长远的社会经济效益,从而使中小型企业始终保持其核心的竞争力。因此,基于战略视角对企业进行战略绩效分析评价才能更真实有效。本文基于商业模式从市场份额、产品与服务、公司潜在发展三个方面对其海底捞商业模式创新实施后果进行分析,并于同行业的餐饮企业呷哺呷哺进行横向对比,来深入分析海底捞企业商业模式创新对企业绩效的影响。

4.2.1 市场份额

本文选取市场占有率和市场地位来作为体现企业市场份额的指标。市场份额体现了一个企业所需要提供的产品和服务对于消费者和使用群体的需求是否能够得到满足。说明了企业的商品和人力是否处于市场中的主导地位。市场占有率越高,表明一个企业进行经营和竞争的能力越强。市场份额对于公司发展和提高企业经营业绩改善销售收入都是具有十分重要的市场宣传和技术指示作用,也可以帮助公司清楚的定位自身企业在行业内的品牌影响力和号召力,使其可以向外界潜在客户宣传并且推广自身企业价值的主要理论基础之一。一般来说,如果一个企业占领了市场领域 30%以上的份额,便认为其在整个行业中具有了话语权和主导作用,拥有垄断性的地位可对竞争企业形成较为强势的压力。

火锅品类随着近些年企业受到市场需求的快速增长和企业可持续扩展性,以及高标准化独特的经营管理模式而快速发展成为了我国餐饮企业细分的一个重要业务品类。近年来,我国火锅行业市场规规模逐年增加,截至 2019 年末市场总开设有将近 35 万家火锅企业,市场销售规模将近 5295 亿元,预计 2022 年将进一步增长达到 7077 亿元。如图 4.6 所示:

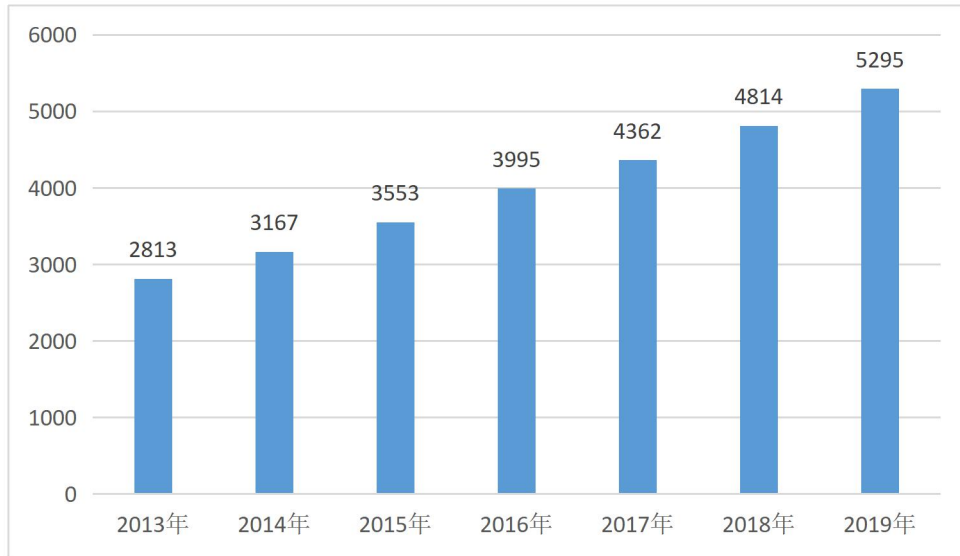


图 4.6 中国火锅行业市场规模 (亿元)

随着火锅餐饮文化的历史性和地域性的发展,现今火锅饮食已经成为人们饮食的重要选择,火锅不仅是美食,而且蕴含着饮食文化的内涵,给人们的生活增添了一番雅趣。餐饮行业的发展空间十分广阔,2018年,我国餐饮行业的市场规模首次突破4万亿,当前中国的火锅行业市场竞争格局相对比较分散,2019年中国火锅品牌排名前五的企业分别是海底捞、呷哺呷哺、香天下、德庄、刘一手,显然,海底捞份额扩张的空间还很大。如表4.6所示:

表 4.6 中国火锅前五品牌

	2019年	2018年	2017年	2016年	2015年
第一	海底捞	海底捞	小肥羊	朝天门	东来顺
第二	呷哺呷哺	呷哺呷哺	海底捞	德庄	海底捞
第三	香天下	小龙坎	黄记煌	东来顺	欢乐牧场
第四	德庄	黄记煌	皇城老妈	海底捞	黄记煌
第五	刘一手	德庄	巴将军	南门涮肉	南门涮肉

数据来源:中国饭店协会

海底捞定位于中高端火锅市场,2019年在中国火锅市场中占比5%位列第一,而呷哺呷哺则位居第二市场占比2.2%,可以明显看出海底捞处于绝对的优势地

位,相比呷哺呷哺,海底捞目前的火锅市场份额从2017年的2.2%持续增长达到2019年的5%,年复合增速为31%,从长期分析来看,海底捞未来还有更大的增长发展空间。如图4.7所示:

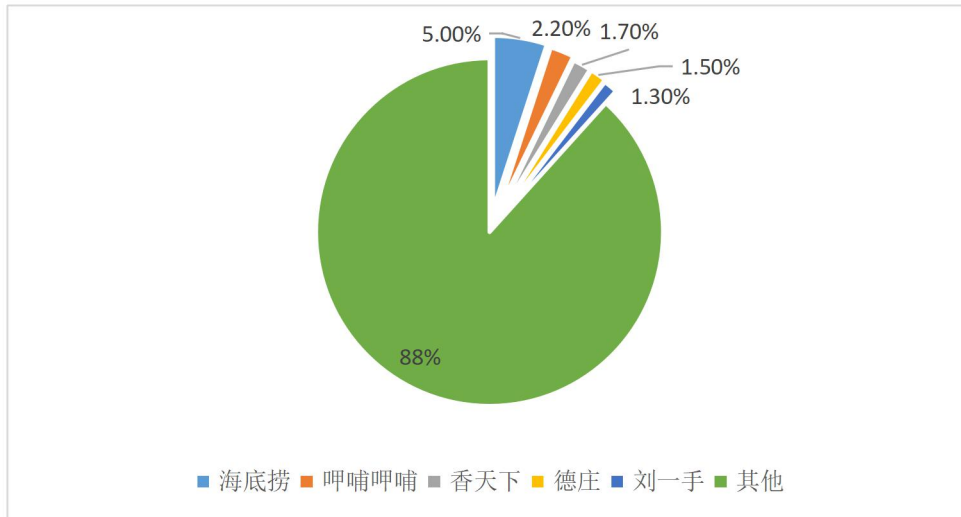


图 4.7 中国火锅市场占比图

从图4.8可以看出,海底捞企业在2018年正式上市后由于融资获得大量资金,所以开始大规模的扩张门店,更是在2019年一年内新开设302家,同比增长了65%,其中位于一线城市的新开门店占28%,在二线城市中的扩张是最高的达到41%,三线城市和海外新设门店分别占有25%和7%。从海底捞2019年的扩张门店情况来看,其将重点展开在二线城市的门店扩张渗透战略。而呷哺呷哺的门店规模扩张从数据可以明显看出,近五年较为稳步增长,其2018年新开业136间餐厅,增速15.3%,从目前的全国门店经营规模分布情况分析来看,北京无疑已经发展成为呷哺呷哺的一个重要大本营。如图4.9所示:

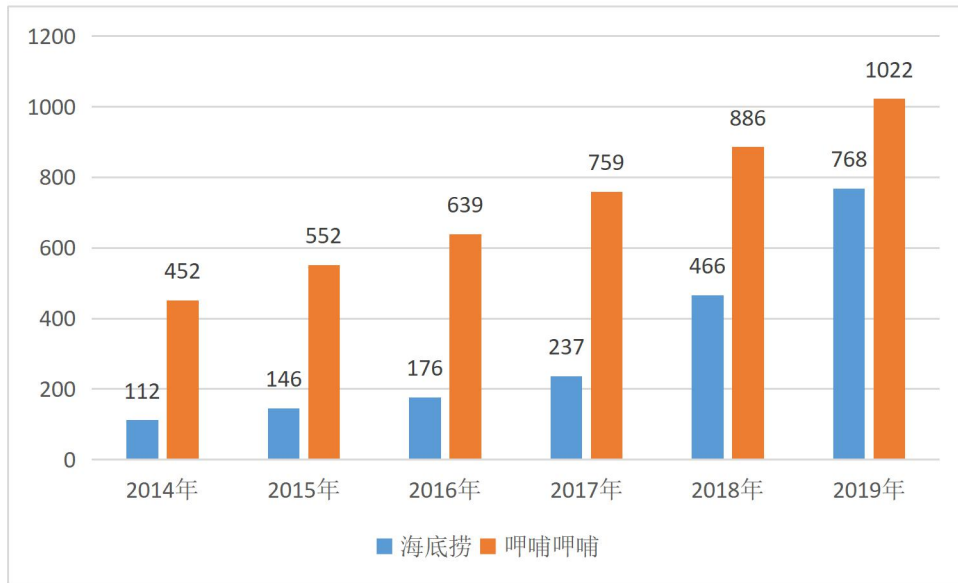


图 4.8 海底捞与呷哺呷哺门店数（间）

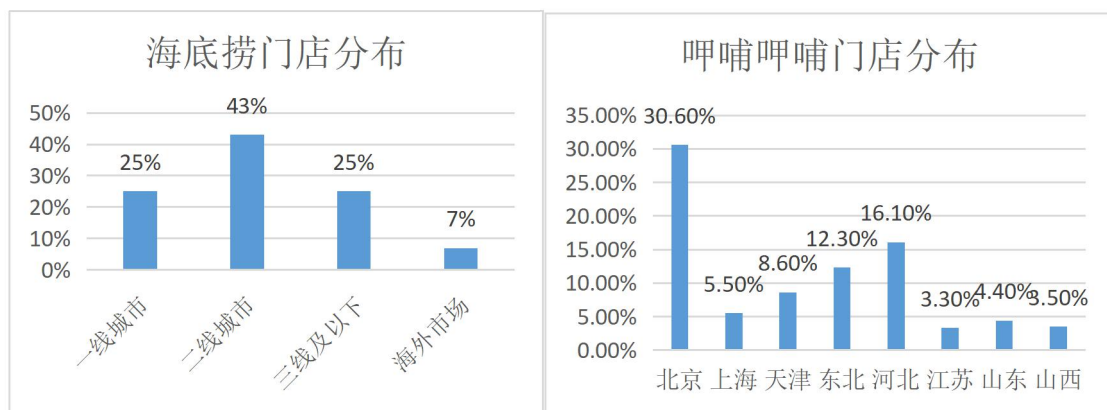


图 4.9 海底捞与呷哺呷哺门店分布图

从以上分析可以总结为,代表中高端市场的海底捞火锅和代表大众市场的呷哺呷哺火锅,是火锅市场占有率排行的前两位,虽然呷哺呷哺的门店数比海底捞的多,但是其市场占有率却没有海底捞多。根据门店经营的核心指标看,如图 4.10 所示,2019 年,海底捞全年营业收入 266.19 亿元,同比增长 57%,而呷哺呷哺全年营业收入为 60.61 亿元,增幅为 27.35%,呷哺呷哺受益于需求增长和自身升级改善,同店营收连续两年回升,而翻台率却受制于新开店流量爬坡整体稳定在 3.4 倍左右。海底捞近两年同店增速和同店翻台率均呈现出强劲增长势头,2017 年同店翻台率高达 5.1,考虑到火锅正餐较长的就餐时间以及过高的翻台率意味着顾客过长的等待时间,海底捞的同店翻台率目前正处于最好的增长阶段。这得

益于海底捞独特的差异化服务,为顾客带来超值的就餐体验,提高顾客的满意度,增加客流量。海底捞目前作为火锅餐饮行业的龙头老大及其领先地位短期内可能很难被外界撼动。

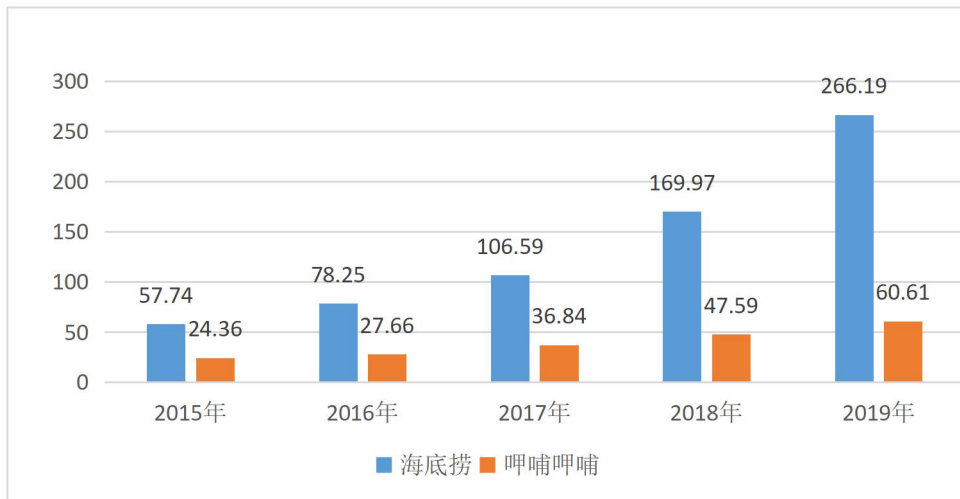


图 4.10 海底捞与呷哺呷哺年营业收入 (亿元)

4.2.2 产品与服务

产品的品质主要是指一个企业产品的技术质量水平,具体地表现为两个重要的方面:一个就是产品在设计 and 生产阶段必须符合企业的制造规范标准时所需要表现的产品品质;二是产品在销售前期为了满足顾客的使用需求而展示出来的品质。它可以从废品比例与顾客的退货比例两个指标进行综合地反映。如果一个大型企业的商品废料率和商品退货比例过高,会直接导致整个企业的利润空间减少,更甚者就有可能造成整个企业无法获得利润的空间,甚至还有可能直接造成整个企业破产。本文案例企业海底捞历经多年的发展在市场中受到了无数顾客的检验,公司差异化的服务特色无一不展现出其“服务至上,顾客至上”的经营宗旨,打破了以往传统餐饮服务单一简便的模式,开辟出一种个性化的特色服务模式,将真诚周到的提供服务打造成为企业的基本价值主张,致力于为企业潜在的顾客提供令其满意的服务。

如图 4.11 所示,翻台率和客单价是检验餐厅产品质量服务的一项重要指标。海底捞的翻台率始终维持在数值 4 以上,从 2015 年的 4 次/天增长到 5.1 次/天、在 2018 年达到新高 5.2 次/天在 2019 年又下降到 4.8 次/天,可以看出海底捞的

翻台率近几年都是处于比较稳定的一个数值,其翻台率随着餐厅门店的增加同时增加。而反观呷哺呷哺火锅的翻台率,数值从2015年来一直处于缓慢下降的趋势,在近几年数值都维持在3.3次/天、3.4次/天,而2019年其数值却下降至2.6次/天。海底捞翻台率持续增高的原因有可能是因为海底捞采取全天候24小时的营业时间,还有个主要原因就是其通过门店的增加吸引来更多的潜在客户,以此来提高翻台率,致使达到门店营业额和利润的增加。

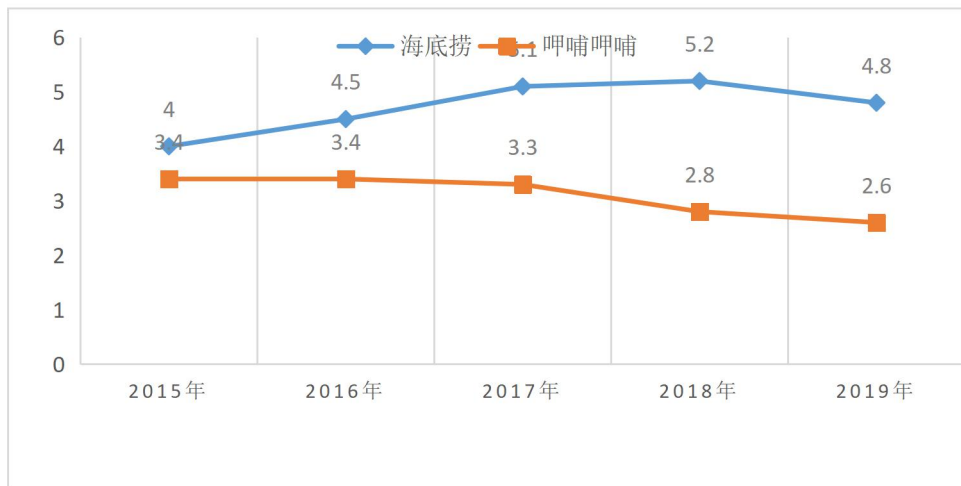


图 4.11 海底捞与呷哺呷哺翻台率 (次/天)

如图 4.12 所示,从 2015 年到 2019 年,海底捞与呷哺呷哺的客单价都是持续在增加,但是从整体增长率来看,呷哺呷哺的增幅却比海底捞的大一点,分析总结呷哺呷哺客单价的提升,主要原因是因为其公司对产品结构的优化,以及高端子品牌“凑凑”规模的逐渐扩大。而海底捞客单价的增高仅仅是因为其成本的增加所致。

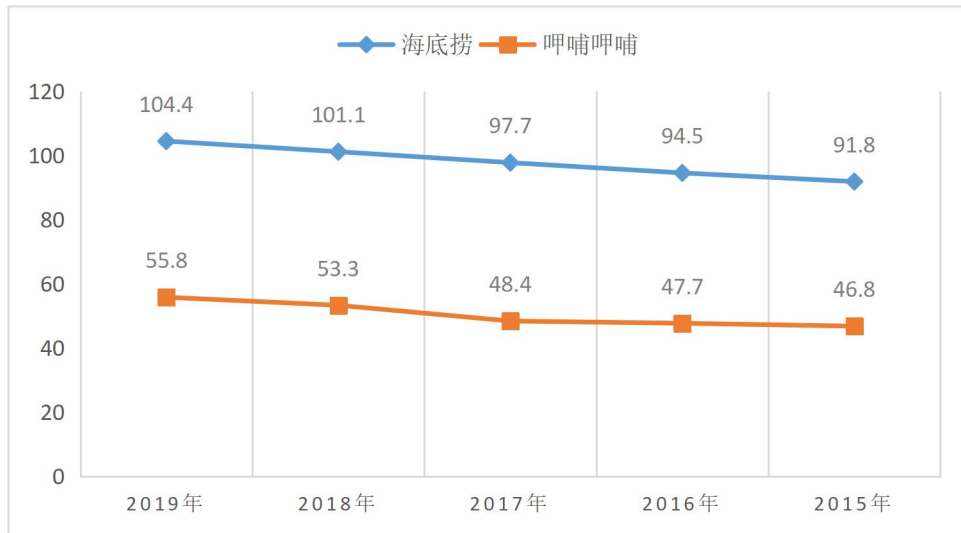


图 4.12 海底捞与呷哺呷哺客单价 (元)

顾客的满意度在服务行业战略决策研究领域占有重要的地位,提高顾客的满意度一直都是海底捞企业进行一系列服务的根本目标,通过调查了解顾客在海底捞门店进行消费时的满意度,了解顾客在各个消费阶段可以对海底捞公司的整体满意情况,如 4.13 所示:

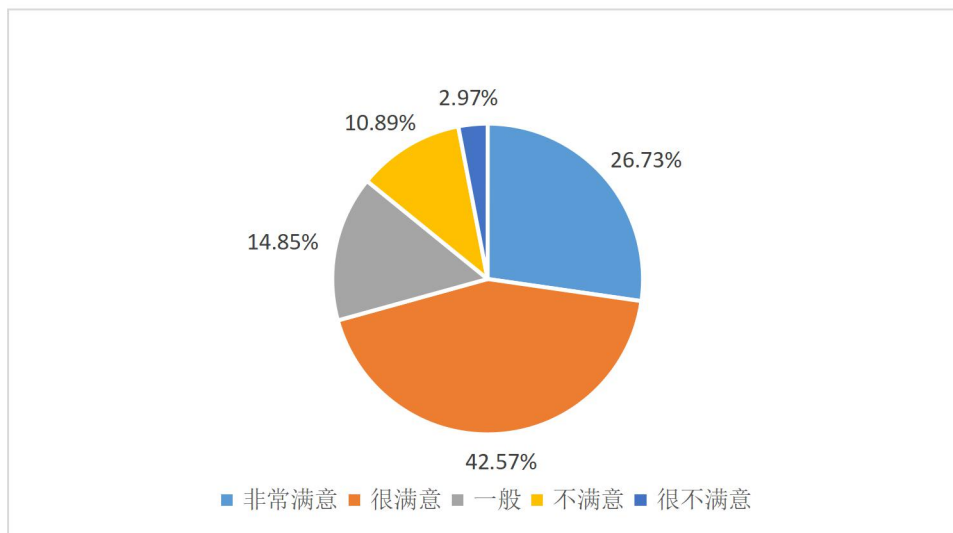


图 4.13 海底捞餐厅顾客满意度

从以上分析对比可以看出两家公司对顾客提供产品和服务的差异,通过总体分析可以发现海底捞的整体表现对比呷哺呷哺具有明显的优势略,出现这种差距的原因主要还是海底捞对商业模式的创新,海底捞依靠自己差异化的特色服务吸

引来大量的顾客,而且随着门店规模的不断扩张,海底捞的各项指标也整体呈增长趋势,这使企业提高了门店的营业收入,带来更高的收益。

4.2.3 公司潜在发展

企业的社会公共责任和其公司员工对工作的积极性都对企业的潜在发展能力产生至关重要的联系。所以当企业的员工在从事工作的时候缺乏积极性和主动性,则会关系到整个企业的运营绩效,使其受到一定程度的损失。企业的公共责任既是一种对于公众的权利和义务,也是一种监督、管理、控制以及制裁等行为,而且企业的公共责任履行直接涉及到了公共利益的真正实现。如今越来越多开始认识和看清自己对于用户及社会的责任:一方面,企业必须要明确那些因为自身组织而为社会带来的各种影响负责;另一方面,企业还应该参与解决出现的社会问题以此来承担起自己的责任部分。企业日益地注重塑造和维持其在公众心中的良好社会形象,不仅要为自身企业所提供的产品或服务来谋求好的信誉,还要推动组织本身为了获得公众的认同。

对于一个餐饮企业来说,员工是直接影响企业业绩的重要因素,而其人才的流动性又比较大,所以无论是企业内部人才的短缺或者是劳务成本的增加,都会直接影响到该企业的经营。在海底捞的招股说明书中显示,公司的成功和增长依赖于为企业招聘、留任和激励合作伙伴的数量和能力。海底捞最有价值的重大突破之处就是人力资源管理,它通过人性化的管理方式可以让其所有的员工愉悦和快乐地创造这种优势,使他们能够发自内心地去做到更好的满足顾客的需求。虽然餐饮行业的员工流失率普遍比较高,但是海底捞企业员工流失的概率在整个行业中都比较低,因为海底捞的“以人为本”的管理理念,长期以来也在不遗余力的改善和提高企业的员工满意度。如图 4.14 所示:

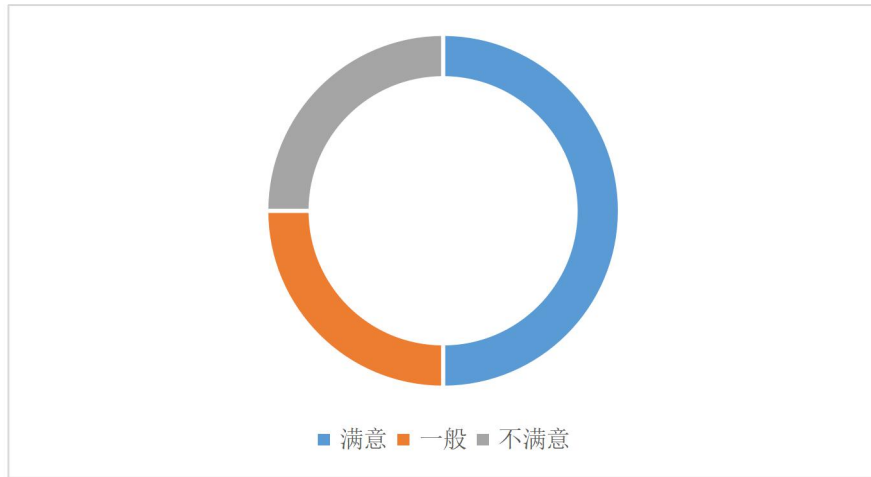


图 4.14 海底捞餐厅员工满意度

员工作为海底捞企业的关键资源,为了使员工能够为顾客提供优质周到的服务,提高顾客满意度,就必然要为员工加大成本投入。海底捞的员工成本一直普片偏高,截至 2019 年其员工成本增值 79.93 亿元,同比增长 59.4%,而呷哺呷哺的员工成本近几年来也在稳步上涨,从 11.68 亿元增长至 15.44 亿元,增速为 32.2%,主要是由于近几年呷哺呷哺门店扩张使员工成本上升。如图 4.15 所示:

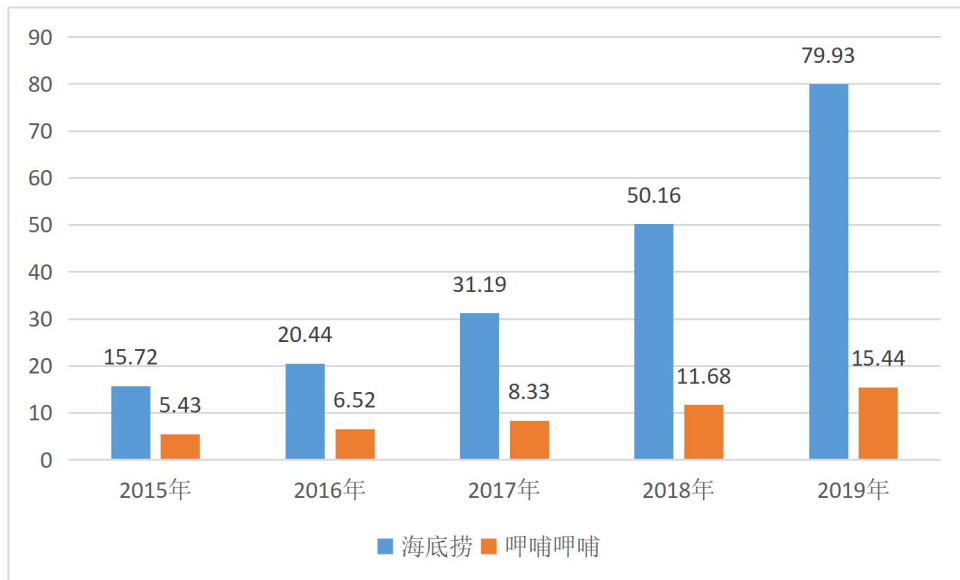


图 4.15 海底捞与呷哺呷哺餐厅员工成本（亿元）

如表 4.7 所示,2018 年海底捞和呷哺呷哺的员工分别为 69056 人和 26219 人,相比呷哺呷哺,海底捞的员工成本高达 50 亿元,占比达 29.6%,而呷哺呷哺截至 2018 年员工成本总额为 11.68 亿元,占比 24.7%,此外,海底捞员工的人均薪酬也

远高于呷哺呷哺。

表 4.7 海底捞与呷哺呷哺员工成本分析表

公司\指标	员工数	人均（万元）	薪酬总额（亿元）	占营收比
海底捞	69056	7.26	50.15	29.56%
呷哺呷哺	26219	4.45	11.68	24.7%

但从长远角度来看,单纯做火锅,门店销售额的增幅终究是无法实现。海底捞企业有意义的顾虑,公司的价值链还需要更多地向外延伸,才能由传统的单品牌火锅企业演变成为一家综合性的餐饮经营与管理服务公司,进而使其业务领域扩散至全产业。正式如此,海底捞对其企业供应链模式进行了改革,先后创办蜀海供应链、颐海国际,从对于食材的采购加工、仓储存放及物流配送等各个环节覆盖了整个供应链的上下游。在对企业产业链进行的整合活动中,海底捞尝试将公司内部的业务部门独立分拆出去,然后用精益创业的模式裂变出一个个独立的新公司,将供应链上下游标准化,使其成为企业最大的核心竞争力,只要掌握了供应链管理企业便在市场中有主动权和市场导向的能力,企业对产业链上每个环节进行严格把控,不仅保证了食品的安全,还能对企业的成本结构进行及时的管控。至此,海底捞企业打造的全产业链的服务系统可以为公司日后在市场中的横向发展提供强有力的支撑。可以看出,海底捞现在已经完全布局整个火锅行业链,形成了较深的产业链壁垒。如表 4.8 所示:

表 4.8 海底捞关联公司示意表

关联公司	主要业务
颐海国际	火锅底料、自热火锅
蜀海集团	食材加工
蜀韵东方	餐厅设计装修
微海咨询	人力资源管理
海晟通	财务咨询服务
红火台网络科技	餐饮软件系统
海鸿达	火锅外送
海海科技	游戏社交
旭海物业管理	物业管理

总结以上分析得出,海底捞对于员工的大量投入,对员工给予了亲情化的管理,把员工当作家人,真正地为了员工的切身利益而去考虑,企业对于员工好,员工才更加有动力,进而才会发自内心地对顾客去提供优质服务,这就能够给企业带来顾客的良好感受和体验,促进忠诚消费者的积累及对于企业品牌口碑的传播与推广,最终实现了企业经济收益最大化的目的。由于在对员工的培养制度时投入较高导致企业的整体成本有所偏高,所以海底捞企业适时的对其供应链进行创新整合,打造贯穿全产业链的服务型平台,不仅为企业节约了成本,还解决了成本结构臃肿问题从而提高了企业效率,有利于企业的长期发展。

5 研究结论、对策与启示

5.1 研究结论

餐饮企业发展瞬息万变,消费者对于自身的需求更新换代的频率也越来越高,其不只是对产品需求的改变而更多的也开始关注产品之外所带来的增值服务,而且对一个企业品牌的忠诚度也依赖于自身的需求满意度。正是因为这些原因,餐饮行业对商业模式的创新应该及时根据市场的变化而寻求突破,尤其对于一些传统企业来说,商业模式对企业绩效的影响是不容小觑的,同时商业模式的创新之路是永不止步的,在创新的路上也是会遇到一些风险与困难。本文研究海底捞企业商业模式创新对企业绩效的影响,通过分析财务数据和非财务部分来研究海底捞企业近几年来采取创新的商业模式经营绩效的变化,从企业纵向与同行业的横向比对分析得出以下几个方面的研究结论:

(1) 海底捞差异化服务可能会使企业餐厅成本投入增加

海底捞企业秉承“服务和顾客至上”的价值理念,其企业文化要求每个员工都能真诚的为顾客提供周到细致的服务,让顾客享受到超乎预期的用餐体验,餐厅为顾客送零食礼物,满足顾客的各种需求,这使得企业在一段时间内迅速招来大量顾客,占据了市场份额。然而随着餐厅门店数量的快速增加,差异化服务成为了海底捞口口相传的招牌,然而随着顾客心理期望与对差异化需求的不断提升,消费者对于服务的期望也越来越高,越来越多的海底捞用餐攻略在网络上大量传播,各种新奇的网红吃法、奇葩的用餐需求和索要水果小吃与礼物的暗号等,都被消费者当成为理所应当的服务体验,这无一不使企业在满足顾客满意的同时对其成本投入的大量增加。而每当顾客有所需求时,餐厅都只能配合满足,但作为一个以盈利为目的的商业企业,企业的盈利性是关键,为了迎合顾客而盲目满足其各种需求,可能会致使企业对员工投入成本的增加,以及对食材等物品的成本提高,所以海底捞自身建立的差异化服务理念还有待进一步改进完善。

(2) 海底捞亲情化管理体系培养速度慢可能致使企业效率较低

海底捞其独特的亲情化人力资源管理体系,公司对员工的培训制度都是以“师傅带徒弟”的方式进行,刚进入公司会给新的员工分配带工师傅,每个员工都是从基层岗位开始干起,然后通过一步步的考核和晋升制度成为优秀员工、领班员工、大堂经理、门店经理等,当员工成为经理时就可以选择带两到五个新晋员

工作为徒弟,经过这样手把手的教学培养的员工更加优秀,工作上手更熟练,但这样也造成了海底捞员工培养速度慢,无法大规模增长的弊端,这导致了当海底捞在全球大量扩张开设新门店的时候,要么就是人力太少不够,要么就出现各门店服务制度不太一致,对顾客的服务也因为员工而参差不齐,海底捞这种人才培养的方式对今后大规模的扩张有所局限,也不利于企业的标准化发展。而且海底捞一直秉承的“家文化”管理,也不利于企业的大规模发展,当企业规模小时,企业的管理者可能会有时间精力照顾到每个员工的情绪与利益需求,而随着企业的扩张,人与人之间的亲密关系和情感凝聚力也会因为时间距离的影响而逐渐变淡,长此下去,员工当情感体验和归属感会下降,与企业的关系维系也变少了。

(3) 海底捞商业模式创新对企业绩效整体产生积极的影响

从海底捞 2015 年到 2019 年的财务数据可以看出,海底捞一步步的进行商业模式创新改革后,无论是企业的财务报表数据还是各项财务指标都发生了不同程度的浮。数据显示海底捞餐厅营业收入额从 2015 年的 57 亿元经过四年的发展持续增长到 2019 年的 265 亿元,其净利润也从 4 亿元增长到 23 亿元,这些数据无一不说明海底捞企业商业模式的创新对企业绩效带来了积极的影响。虽然在创新的过程中出现了成本的增高,销售利润率的下降,经过分析发现企业关于偿债能力的指标都有较大幅度的变化,而且资产的周转能力都比较低,这主要是因为在进行商业模式创新的过程中投入了大量的成本费用和人力资源,造成了企业效率比较低,成本结构臃肿的问题,这些指标的负向增加,全部都是海底捞进行商业模式创新时的必经之路,为企业今后的长远发展而做铺垫。而且从上文的一系列数据分析可以看出,虽然企业的有些指标出现在较明显的浮动,但是从整体的分析可以看出企业在进行商业模式创新的过程中,有些指标的下降波动是必须会经历的时期,但企业整体的经营发展和利润营收都是增长的,这说明商业模式创新所带来的优势是慢慢在企业今后的发展中有积极影响的。

(4) 海底捞商业模式创新有利于企业的长远发展

海底捞刚开始创立初期企业凭借其差异化的服务模式,迅速打开市场大门招揽到大量的客户前来体验用餐,然后用极致周到的贴心服务来留住顾客,不仅巩固了老顾客关系还吸引来更多的新顾客,增强了顾客满意度与对企业的忠诚度,抓住了市场潜在消费者,快速抢占市场占有,把分散的消费者慢慢变成自己的固

定消费群体。然而,在市场扎稳脚跟之后,随着餐厅门店数量的扩张,海底捞又开始对其人力资源体系进行规范化创新,建立亲情化的人才培养机制,伴随着企业规模的不断扩大,海底捞又及时进行商业模式创新,投入大量成本来为企业大同供应链上下游,打造建立全供应链式的大型服务平台。在市场竞争不断激增的环境下,海底捞企业通过对其产业链的整合创新,统一进行标准化的原材料的采购生产、仓储物流,不仅为企业降低成本还提升了企业效率。企业加强对食品安全的投入成本,从产品源头严格把控质量关不仅保障了每一份产品的绿色安全健康,也为公司降低成本提高盈利具有重要作用。

5.2 海底捞商业模式创新优化对策

(1) 优质服务+创意菜品开发提升消费者满意度

海底捞在提供差异化优质服务的同时也可以进行创意菜品的开发,增加个性化的菜品提供,或者个性化的用餐体验,如可以开发一些海底捞独有的菜品选择,可以将普通的火锅跟其他菜系结合来增加差异化,还可以创新出一套针对不同消费群体而差异化的用餐套餐,以此来形成店内特色,加大宣传力度,用独有的特色用餐体系来吸引更多顾客的尝试,为餐厅增加特色标签,这样不仅可以更好的分散顾客对于其餐厅服务的期望值还可以满足顾客更多个性化的用餐需求,海底捞企业可以在为顾客提供了差异化服务的基础上更多的迎合顾客对于用餐口味及用餐环境的需求变化,重新定义海底捞文化,通过更多差异化的创新来平衡顾客对用餐时各外部因素的需求,实现对顾客创造更多价值的服务来吸引到一批批的忠实顾客。

(2) “师徒制”+专业标准化培训体系加强员工增速

对于海底捞企业来说,人才无疑是企业竞争的核心资源,企业的目的是提高顾客的满意度来创造收益,而想要实现这个目的那么人力资源将是最关键的基础,而企业对人才的培养机制关键在于能够激发出员工的发展潜力。海底捞企业对员工的培养采用“师傅带徒弟”的方式,这样培养出的员工虽然能力强、素质高,但是其发展的潜力与速度远远跟不上公司规模的扩张的速度,那么这种情况下就要采取不久的措施,如企业可以在“师徒制”的基础上建立一套专门的培训体系,使员工不仅有师傅带还可以通过自我学习来加强基础快速成长,可以设立小组学习班等,而且在考核时可以加强对时间的把控,从而使企业员工能够快速跟上市

场的变化,增强企业实力加速扩张规模经营。

(3) “情感文化”+契约制规范员工管理制度

海底捞对员工的情感文化管理也可以在之前的基础上建立一套适合的契约制度,使员工和公司的利益连接在一起,共同承担企业的发展与兴衰。把契约精神作为企业主要的管理制度,然后将情感注入到契约制度中,不仅可以使员工更加注重工作效率减少许多管理中产生的摩擦,还能增强员工对企业的信任与忠诚,增强心理归属感和参与感。海底捞企业不仅可以用契约制度来使对员工的管理标准规范,也应该注重员工综合素质的发展,可以多举行一些团体建设活动和社会实践活动等,让员工之间多增加情感交流,提升自我的同时感受到家庭般的温暖与活力。

5.3 启示

本文以海底捞企业作为案例研究对象,通过分析海底捞企业商业模式创新对企业绩效的影响,得出相关研究结论。同时,由于海底捞企业在中国餐饮企业中的品牌号召力和占有领先地位,基于此,本文依据海底捞商业模式创新对今后餐饮企业的商业模式创新总结出以下几点启示:

(1) 餐饮企业商业模式创新具有必要性

当下,餐饮行业竞争激烈,尤其在面对像新冠疫情这种大规模的自然影响时,各种餐饮企业都受到了重创。在今后的企业成长中,餐饮行业需要配合新的经济环境发展,适时的进行商业模式的创新,根据自身的优势与核心竞争力找到一套属于自己的独特商业模式,以便应对各种经济压力。如果总是止步不前,必然会被前进的时代所抛弃,这也是传统餐饮企业势必要进行选择商业模式创新的原因。

(2) 加强提升供应链整合,提高竞争力

一个企业的发展成败与企业的供应链经营管理是分不开的。海底捞通过合理地规划设立大型的产品配送中心,并配套先进的企业信息网络管理系统等手段,在未来可以确保海底捞所有加工原料的产品采购、仓储、配送等均可以及时达到高效的生产经营运输效率,从现阶段情况看来,这种企业供应链管理方法显然是成功的,它极大有效的降低了海底捞整个企业供应链的生产运营管理成本,并且很有效的维持了其中的品牌优势,并且还能够让其品牌在未来几年内继续不断扩大,甚至拥有对于的运营资金来发展多元化市场。所以,对于我国餐饮企业来说,

稳定的餐饮食品质量供给和稳定的餐饮产品质量要求是非常重要的,并且在条件基本稳定之后才能够有机会逐步形成食品质量的标准化。在如今互联网商务的市场冲击下整个餐饮企业都在品质效率上做进一步的提升,消费方式升级转型的趋势也对企业产品、服务及带给用户创新体验理念提出了较高的要求。而未来餐饮行业公司的快速转型与快速发展同时也将直接倒逼整个餐饮供应链的再次升级。

(3) 找准核心竞争,立足自身优势进行商业模式创新

商业模式本身就是一个企业为了创造自己经济价值的一种手段,它所体现出来的特点就是企业在进行贸易的过程中具备了获取收益的能力,企业必须根据自身的竞争优势与核心竞争力等因素来进行商业模式的创新,切不可盲目地去效仿他人,尤其需要重视的一点便是企业在进行商业模式创新时,必须充分考虑企业自身所具有的优势及差异化的竞争力,并在此基础上对商业模式进行改革和创新,而不是盲目的完全摒弃原有商业模式的没有进行规划的创新,如此这样才有可能使企业最终实现商业模式的创新。

参考文献

- [1]Morris M,Schindehutte M,Allen J.The Entrepreneur' s Business Model: Toward a Unified perspective [J] .Journal of Business Research,2003,58(1):726-735
- [2]Osterwalder A,Pigneur Y,Tuccil C L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept [J] . Communications of the Information Systems, 2005,15(5):1-25
- [3]Agneta Ranerup,Helle Zinner Henriksen,Jonas Hedman.An analysis of business models in Public Service Platforms[J].Government Information Quarterly. 2016,(1):23-35
- [4]Alexander Richter,Tim Sadek,Marion Steven.Flexibility in industrial product-service systems and use-oriented business models.[J]CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology. 2010(2)
- [5]Tina Saebi,Nicolai,Foss.Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions[J]. European Management Journal. 2015,(3):34-42
- [6]Casadesus-Masane,Ricart J E.Competing Through Business Models [J].Social science Electronic Publishing,2007,(5)
- [7]Nils Walravens.Qualitative indicators for smart city business models: The case of mobile services and applications[J]. Telecommunications Policy. 2015(4)
- [8]Savvas Papagiannidis.Skills Brokerage[J].European Management Journal. 2005(4)
- [9]Vivien Beattie,Sarah Jane Smith.Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate[J]. The British Accounting Review. 2013,(4)
- [10]Zott C,Amit R.Business Model design and the performance of entrepreneurial firms[J].Organization Science,2007,(2)
- [11]原磊. 商业模式体系重构 [J] . 中国工业经济, 2007, (8) :70-79
- [12]罗珉, 李亮宇. 互联网时代的商业模式创新: 价值创造视角 [J] . 中国工业经济, 2015, (01) :95-107
- [13]李端生, 王东升. 基于财务视角的商业模式研究[J]. 会计研究, 2016, (06) : 63-69

- [14]程愚,孙建国.商业模式的理论模型:要素及其关系[J].中国工业经济,2013,(01):141-153
- [15]原磊、张小光.商业模式评估的理论框架研究[J].中国社会科学院研究生院学报,2016,(01):39-49
- [16]郑晓明,丁玲,欧阳桃花.双元能力促进企业服务敏捷性——海底捞公司发展历程案例研究[J].管理世界,2012,(02):131-147
- [17]夏清华,姜汇阳.商业模式刚性:组成结构及其演化机制[J].中国工业经济,2014,(08):148-160
- [18]刘刚,刘静,程熙镛.商业模式创新时机与强度对企业绩效的影响——基于资源基础观的视角[J].北京交通大学学报(社会科学版),2017,(04):66-74
- [19]罗珉,曾涛,周思伟.企业商业模式创新:基于租金理论的解释[J].中国工业经济,2005,(07):49-55
- [20]王琴.基于价值网络重构的企业商业模式创新[J].中国工业经济,2011,(01):79-88
- [21]闫国庆,李肖钢,李秋正.传统商业企业向商贸供应链公司转型分析——基于宁波阿凡达商贸供应链集成运营模式的案例研究[J].管理世界,2012,(04):181-182
- [22]原磊.零售企业的商业模式创新[J].经济管理,2009,(03):75-78
- [23]原磊.国外商业模式理论研究评价[J].外国经济与管理,2007,(10):17-25
- [24]李鸿磊,柳谊生.商业模式理论发展及价值研究述评[J].经济管理,2016,(9):186-199
- [25]贾茜.“CGMA 管理会计能力框架(2019)”变化评析[J].财会通讯,2020,(13):156-159
- [26]汤莉,杜善重.从企业价值角度构建商业模式要素与财务管理活动匹配关系[J].财会月刊,2018,(15):16-25
- [27]罗珉.商业模式的理论框架述评[J].当代经济管理,2009,(11):1-8
- [28]张婧超,张伟,华雯雯.公司治理机制与商业信用模式、商业信用规模[J].财会通讯,2013,(07):31-33
- [29]王丽,王溪若,张嫻,黄杰敏.商业模式对信息技术业财务绩效的影响分析[J].

- 财会通讯, 2016, (35): 41-44
- [30] 王学冬, 董大海. 国外商业模式表达模型评介与整合表达模型构建[J]. 外国经济与管理, 2013, (04): 51-63
- [31] 李飞, 米卜, 刘会. 中国零售企业商业模式成功创新的路径——基于海底捞餐饮公司的案例研究[J]. 企业管理, 2013, (09): 97-111
- [32] 陈传明. 基于第四次零售革命的零售业创新发展趋势研究 [J]. 商业经济研究, 2020, (08): 44-46
- [33] 凯宁, 樊治平, 李永海, 戴相全. 基于价值链视角的企业商业模式选择方法[J]. 中国管理科学, 2017, (01): 170-180
- [34] 张志朋. 商业模式创新研究前沿与热点 [J]. 社会科学家, 2020, (04): 48-53
- [35] 吴玥, 杜梦丹. 商业模式创新: 研究综述与展望 [J]. 商业经济研究, 2019, (04): 101-104
- [36] 崔连广, 张敬伟. 商业模式的概念分析与研究视角[J]. 管理学报, 2015, 12 (08): 1240-1247
- [37] 项国鹏, 周鹏杰. 商业模式创新: 国外文献综述及分析框架构建 [J]. 商业研究, 2011, (4): 84-89
- [38] 白宏. 现代商业模式的本质属性与结构特征研究[D]. 上海: 上海东华大学, 2012, 6-7
- [39] 王颖. 信息化条件下的火锅餐饮业商业模式创新研究[D]. 北京: 北京邮电大学, 2010, (1): 9-17
- [40] 张晓娅. 海底捞商业模式创新研究——以组织结构变革为路径[D]. 安徽: 安徽财经大学, 2018, (5): 9-18
- [41] 韦丽娜. 020 对我国餐饮商业模式的影响研究——以厦门集美学村周边餐饮店为例[D]. 厦门: 厦门大学, 2017, (5): 22-27
- [42] 王香菊. 我国餐饮业人力资源管理创新及问题研究——以海底捞为例[J]. 当代经济, 2019, (01): 120-123
- [43] 张玉利, 田新, 王晓文. 有限资源的创造性利用——基于冗余资源的商业模式创新[J]. 经济管理, 2009, (03): 119-125
- [44] 胡保亮. 商业模式创新二元性与企业绩效的关系研究[J]. 科研管理, 2015,

- (11):29-36
- [45]裴冬雪. 商业模式“画布”导向下的会计服务业创新研究[J]. 财会通讯, 2019, (34):27-31
- [46]白君贵. 浅谈商业模式创新与财务转型[J]. 财务与会计, 2018, (23):67
- [47]刘嘉昀, 周政威. 服务创新对餐饮企业盈利与发展的影响及其原因分析——以海底捞为例[J]. 中国市场, 2020, (02):170-171
- [48]钭露露. 餐饮企业的可持续发展战略研究——基于海底捞模式[J]. 现代商贸工业, 2019, (06):59-60
- [49]柳卸林, 徐晓丹. 餐饮业的升级与创新——以海底捞为例[J]. 工业技术经济, 2014, (03):3-13
- [50]傅世昌, 王惠芬. 商业模式定义与概念本质的理论体系与研究趋势[J]. 中国科技论坛, 2011, (02):70-76
- [51]郭毅夫. 商业模式转型影响因素的实证研究[J]. 中国管理科学, 2012, (11):54-58
- [52]李东, 王翔. 基于方法的商业模式结构与创新路径[J]. 大连理工大学学报(社会科学版), 2006, (09):7-12
- [53]陈亚光, 吴月燕, 杨智. 商业模式创新对财务绩效的影响: 一个整合模型[J]. 中国科技论坛, 2017, (03):156-162
- [54]武亚军, 张莹莹. 迈向“以人为本”的可持续型企业——海底捞模式及其理论启示[J]. 管理案例研究与评论, 2015, (08):1-16
- [55]魏荣. 案例公司财务指标对绩效评价结果影响程度的实证研究[J]. 现代管理科学, 2014, (01):41-47
- [56]周硕. 企业盈利能力分析研究[J]. 商业经济, 2013, (07):25-46

后记

光阴流转,在学校的三年时光好似阳光般也悄悄流逝到了黄昏时候,面临即将别离的青青校园和可爱的同学们,难免让我更加珍惜现在的陪伴时光。在我的毕业论文撰写工作即将圆满结束之际,我真诚地对我友爱的同学们以及和善的老教师们表示非常真诚的感谢,感谢他们对我学业生活的关心挂念与谆谆教诲,这些感动必将使我终身受益、心怀感恩,我将永远深刻铭记于心!

非常感谢我最亲爱的导师,在校期间对我的学习成长给予了很多的帮助与指导,总是在我因为论文的写作有所困惑与不顺的时候帮助我走出困境,引导我理清思路找到解决的方法,在平时生活期间老师也非常关心我的健康与成长,不仅在学业上给予了我巨大的支撑与帮助,还如亲友长辈一样对我的生活倍感关心。在此,我还要对学校答辩组的老师们说一声谢谢!非常感谢能够抽出时间来帮我们指导论文,同时还要非常感谢我的校外导师,给予我论文写作上的帮助与建议,他们一次次耐心仔细地帮助我修改学位论文,提供给了我很多实质性的建议和修改对策,非常感谢他们的敬业与专业指导!最后,由于笔者水平有限,论文中可能还存在诸多纰漏与不足还请大家批评指正。