

分类号 F203.9
U D C 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 基于新零售视角的海底捞餐饮
商业模式优化研究

研究生姓名: 姜雪

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 企业战略管理

提交日期: 2021年3月18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： 姜雪 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2021.6.16

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： 姜雪 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2021.6.16

Research on the Optimization of Haidilao Catering Business Model Based on the New Retail Perspective

Candidate: Jiang Xue

Supervisor: Lian Zhiduan

摘 要

2016 年，马云在阿里云栖大会上首次提出“新零售”概念，随后零售业的创新受到了社会各界的关注。“新零售”是以互联网为基础，在合理应用人工智能、大数据的基础上，对商品的销售、流通、生产过程进行相应的调整，进而确定相应的生态圈与业态模式，使现代物流的线下体验与线上服务零售模式进行较好的结合。

本文在“新零售”背景下，以商业模式六要素理论和顾客价值理论为理论基础，对海底捞模式进行相应的探究。首先，阐述本文的研究现状、背景、意义、相关概念及理论后，随后对海底捞的发展历程和现状进行分析，基于波特五力模型分析海底捞经营环境，依据商业模式六要素理论从定位、业务系统、关键资源、盈利模式、现金流结构和企业价值分析海底捞的商业模式，分析海底捞商业模式存在的问题，发现海底捞快速扩张带来风险、服务水平参差不齐、经营成本居高不下、产品存在安全隐患、产品配送不够智能化。在此基础上，本文以新零售为背景提出商业模式优化策略：运用新零售策略完善业务定位；合理控制经营成本；运用新技术升级转型；增强公司发展盈利水平；提高食品安全管理。最后提出了加强内部控制、完善员工激励机制、打造优秀团队、保持企业文化的保障措施。本文的研究有助于海底捞进一步提高自身优势和经营水平，并且对于同类餐饮企业也有一定的借鉴意义。

关键词：新零售 商业模式 优化策略 海底捞

Abstract

In 2016, Jack Ma put forward the concept of "new retail" for the first time at the Alibaba cloud conference, and then the innovation of retail industry attracted the attention of all walks of life. "New retail" is a new retail mode based on the Internet, apply artificial intelligence, big data and other advanced technical means to upgrade the production, the sales and circulation process, and on the basis of reshaping the ecological structure system, combine the offline experience of modern logistics with online services.

Under the background of "new retail", this paper studies the business model of Haidilao based on the theory of six elements of business model and customer value. This paper first introduces the research background and significance, research status at home and abroad, related concepts and theories, and then analyzes the development process and current situation of undersea fishing. And based on the five forces model, further analyze the business environment of undersea fishing. According to the six elements theory of business model, this paper analyzes the business model of undersea fishing from positioning, business system, key resources, profit model, cash flow structure and enterprise value Based on the analysis of the problems existing in the business model of undersea fishing, it is found that the rapid expansion of undersea fishing brings

risks, uneven service levels, high operating costs, potential safety hazards of products, and product distribution is not intelligent enough. On this basis, based on the background of new retail, this paper puts forward business model optimization strategies: using the new retail strategy to improve business positioning; reasonably controlling operating costs; using new technology to upgrade and transform; enhancing the company's development profitability; improving food safety management. Finally, it puts forward the safeguard measures of strengthening internal control, improving employee incentive mechanism, building excellent team and maintaining corporate culture. The research of this paper will help Haidilao to further improve its own advantages and management level, and also has certain reference significance for similar catering enterprises.

Keywords: New retail; Business model; Optimization strategy; Haidilao

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 新零售相关研究	2
1.2.2 商业模式相关研究	4
1.2.3 连锁经营商业模式	7
1.2.4 餐饮企业连锁商业模式相关研究	8
1.2.5 研究述评	9
1.3 研究内容和方法	10
1.3.1 研究内容	10
1.3.2 研究方法	11
2 理论基础	12
2.1 新零售	12
2.1.1 新零售的概念	12
2.1.2 新零售的特征	13
2.2 商业模式	14
2.2.1 商业模式定义	14
2.2.2 商业模式构成要素	14
2.3 顾客价值理论	16
2.3.1 顾客价值的含义	16
2.3.2 顾客价值的维度	17
3 海底捞发展历程及商业模式现状分析	19
3.1 海底捞基本情况	19
3.1.1 海底捞概况	19

3.1.2 海底捞发展历程.....	19
3.2 海底捞经营环境分析.....	20
3.2.1 潜在竞争者的威胁.....	20
3.2.2 替代品的威胁.....	21
3.2.3 供应商的讨价还价能力.....	22
3.2.4 购买者的讨价还价能力.....	22
3.2.5 行业内竞争者现有的竞争能力.....	23
3.3 海底捞商业模式分析.....	24
3.3.1 定位.....	24
3.3.2 业务系统.....	24
3.3.3 关键资源.....	26
3.3.4 盈利模式.....	28
3.3.5 现金流结构和企业价值.....	32
3.4 海底捞商业模式存在的问题.....	33
3.4.1 快速扩张带来风险.....	33
3.4.2 服务水平参差不齐.....	34
3.4.3 经营成本居高不下.....	36
3.4.4 产品安全存在隐患.....	37
3.4.5 产品配送不够智能化.....	38
4 基于新零售视角的海底捞商业模式优化策略.....	39
4.1 运用新零售策略完善业务定位.....	39
4.1.1 挖掘衍生经济.....	39
4.1.2 合理进行网络营销.....	39
4.2 合理控制经营成本.....	40
4.2.1 控制人力成本.....	40
4.2.2 控制原材料成本.....	40
4.3 运用新技术升级转型.....	41
4.3.1 保持优势不断创新.....	41
4.3.2 优化配送服务.....	42

4.4 增强公司发展盈利水平	43
4.4.1 加强供应链同步发展.....	43
4.4.2 提高财务管理能力.....	43
4.5 提高食品安全管理	44
4.5.1 注重食品加工管理.....	44
4.5.2 注重食品质量管理.....	45
5 海底捞新零售商业模式实施保障	46
5.1 加强内部控制	46
5.1.1 提高信息的沟通效率.....	46
5.1.2 建立内部控制监督机制.....	46
5.2 完善员工激励机制	47
5.2.1 建立激励机制.....	47
5.2.2 建立绩效考核体系.....	47
5.3 打造优秀团队	48
5.3.1 加大人力资源投资.....	48
5.3.2 建立员工管理团队.....	48
5.4 培育良好企业文化	49
5.4.1 传承家文化.....	49
5.4.2 培养创新文化.....	49
6 结论与展望	50
6.1 研究结论	50
6.2 不足与展望	50
参考文献.....	52
后 记	55

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

根据国家统计局 2019 年底发布的统计数据可知，我国总人口为 14 亿，是世界上人口最多的国家。与此同时，民以食为天，随着我国经济持续增长以及企业经济活动的不断增加，我国公民的人均收入继续增加，居民的消费观念得到了改善，全国各地的经济活动也在积极开展。这就使得个人与家庭餐饮需求能力逐步提升的同时，也能有效提升市场竞争潜力。

随着我国经济的不断发展，零售业也出现了较大的变化。新物流、新能源、新技术的应用使中国零售业进入了渠道革命阶段，同时新零售也对传统零售公司的运营发展带来了新的观点。在经营过程中，也开始采用相互补充而不是竞争的方式共同发展。由于经济环境的变化，企业经营模式虽然也进行了相应的调整，但是基本以沿袭了旧方法并继续使用原有的业务方法模式为主，导致其无法满足消费者的需求，甚至出现线上、线下某一方面扩张较快，出现过度改革情况，最终导致企业经营费用出现了大幅度的提升。对此，企业迫切需要通过当前业务环境相匹配的模型来管理其业务。

自从马云在 2016 年提出新零售概念以来，新零售的发展在理论和实践上都产生了令人惊讶的结果。但是，在进行改革时，企业却会遇到诸多问题，甚至难以找到适宜的通畅路径。虽然不少互联网或实体企业都在对新零售模式进行相应的探究，并积极尝试“线上+线下”模型。但是不同公司取得的结果并不相同，部分公司在线下体验、线上引流的基础上，达到了优势互补的效果，但同时也有部分企业不仅存在线下巨大，同时线上流量也出现了相应的降低，最终导致企业面临较大的困境。

在本文中，我们将分析与新零售行业相关的商业模式，以帮助公司直观了解当前的经济现状。并比较商业模式不同部分的变化，进而对企业自身拥有更加精准、深入的了解。同时，在案例分析的基础上，总结出海底捞商业模式经营现状

并分析其存在的问题，进而提出基于新零售的商业模式优化策略，使海底捞商业模式更适应目标需求新特点，利用新零售策略进一步扩大营业额，降低经营成本，提高利润。

1.1.2 研究意义

第一，梳理了新零售和商业模式的研究成果，通过对比商业模式的研究现状，分支海底捞新零售背景下的商业模式，目前关于新零售背景下餐饮企业的商业模式的研究还比较缺乏，本文有助于丰富相关理论研究。

第二，以海底捞为例，分析了其商业模式现状。即依据关键资源、业务系统、盈利模式、企业价值分析海底捞的商业模式，并剖析其存在的问题。进一步提出新零售背景下海底捞商业模式可操作的优化策略和实施保障。使海底捞进一步提高自身优势和经营水平，并且，对于同类餐饮也能产生相应的借鉴意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 新零售相关研究

国外新零售研究的重点主要是应用先进技术来改善客户体验并及时满足客户需求。在技术方面，Grewal D、Nordfält J、Roggeveen AL（2016）总结并分析了人工智能、虚拟现实、大数据等对未来零售业的影响。其认为，在全渠道环境中发展企业，相关技术的应用具有极其重要的价值。Cuthbertson R、Piotrowicz W（2014）指出，新零售的重点是社交媒体、移动技术的合理应用与渠道整合，进而对客户多样化需求进行及时响应，同时也能在设计供应链的基础上，确保隐私与个性化的有效平衡。在客户体验方面，Verhoef PC、Lemon KN（2016）从各个方面了解了客户体验，并总结了客户体验的概念。换句话说，客户对公司服务购买过程中，出现的感官、行为、情感服务认知与社会反应共同构成了多维度结构。在消费者需求方面，Zhang P、Xia Y（2010）的研究表明，在线渠道在准确满足消费者需求方面具有补充作用，可以提高各个行业的库存、成本、销售的投资回报率。Schoegel M、Binder J、Herhausen D（2015）认为，零售业线下和线上渠道的共同发展将对企业带来积极影响，且并不会出现较大的冲突。Dinu V

(2015)认为,为了满足客户的需求,公司必须给他们创造独特的价值,以帮助他们记住他们的客户,良好的购物环境对客户来说存在巨大的吸引力。Park J 和 Lee EJ (2014)指出,消费者的在线消费和离线消费受渠道影响。研究表明,线下消费者的购物体验将提高线上门店顾客的吸引力。Ryu K、Moon I、Feng X(2014)指出近年来节日购物引起了较多的高需求,供应商的库存也需要横向转载,以防止某些库存的容量不足而难以满足客户需求。

国外研究人员的研究侧重于新技术的应用和改善客户体验。新零售主要是零售形式的改变,但是零售的性质并未改变。因此,为了满足消费者的需求。新零售的发展方向也是基于新技术进一步增强消费者购物体验的服务手段与驱动力。

在研究新零售特征过程中,国内学者在新零售的理解方面也存在差异。在国内,一部分将高新技术、大数据、线上线下融合作为了供应链管理与新零售研究的重点。王宝义(2017)认为,大数据的开发和使用在新零售行业的发展中起着重要作用。蒋侃、杜睿云(2017)认为,新零售业存在两个主要问题。一种是建立一个零售平台,该平台能够有效整合线上线下渠道。另一种是通过新技术、高科技为零售业提供相应的支持,进一步确定大数据的影响力。任晓韵、蒋亚萍(2017)认为,互联网技术的持续发展为新零售业的发展提供了技术支持。这意味着线下商店和电子商务不再具有较大的差异,而是可以协调发展并开辟新的经销模式。潘建林(2019)认为,新零售处于不断变化的新常态背景下,使物流与线上线下业务的有效结合,以大数据为基础,往往可以为零售业务提供强有力的支撑。王宝义、韩彩珍(2018)认为,新零售业的发展仍然需要满足零售的本质,即探索使用多渠道、新物流和新技术的方式,更全面地满足消费者需求。对于上述研究人员而言,均强调了科学技术在促进新零售业务中的作用,并进一步确定了新零售业务中需要推广信息通信、云计算、大数据技术。

同时还有部分学者指出,新零售作为零售的主要目标,往往是以全渠道零售为主。包文彬、戈宇、林英泽(2017)等认为,满足消费者不断变化的需求仍然是新零售业的核心所在。通过以新技术为依据,对相关数据进行数据化处理,从而在提取分析内容的同时,也能将物流深度与线上线下业务进行相应的结合。罗晓双(2018)认为,应围绕消费者需求改革新零售模式,加强大数据在零售中的作用,做好消费者需求管理,进而改善消费者体验。相峰、王坤(2018)认为渠

道建设是新零售发展的基础。从物流和供应链开始,在结合全渠道能力的基础上,对新零售业务进行有效开展,从而使不同渠道之间构建相应的联系。李飞(2013)认为,新零售业的出现和发展并不是对原始零售业的完全否定。即并没有改变其本质特征,而是依旧以社交、娱乐、购物为基础,使顾客对相关产品进行搜寻,同时企业也能以全渠道组合模式为依据,对客户需求进行较好的满足。通过对上述学者的新零售渠道变革进行相应的研究,可以发现新技术能够与不同渠道进行较好的结合,从而使新零售问题得到较好的解决。

除理论研究外,零售企业家也对新零售拥有相应的认识。马云认为,新零售属于泛零售业,往往是以科技赋能为依据,对消费者需求进行相应的零售,从而对企业家新零售产生“新”看法。京东董事会主席刘强东认为,零售并不区分所谓的新旧,现如今中国作为零售革命,无论是消费者、流通环节、生产环节都没有发生相应的变化,而零售本质也没有发生相应的变化,依旧以优化消费者体验、降低成本、提升效率为主。物流专家王继祥认为,当今的零售业叫什么并不重要,关键在于其本质与内涵究竟是什么,而名字仅仅只能是特定时期的代称。一般而言,无论是阿里巴巴“新零售”、苏宁与腾讯“智慧零售”,还是京东的“无界零售”,都仅仅只是零售行业的一种称呼,并不会对变革产生较大的影响力。

上面的研究人员和企业家从不同角度描述了新零售,虽然在侧重点或者称呼方面存在一定的不同,但是每个人都同意新零售是零售业的一场革命,并将以多种方式改变原始零售业。它基于云计算、大数据等网络最新技术来调整和改善终端销售、分销渠道和供应链的整个流程,并深度整合线上线下优势以满足不断变化的消费者需求。

1.2.2 商业模式相关研究

(1) 商业模式概念

对商业模式的概念有很多解释。商业模式是以信息流、服务、产品架构为基础,采用不同参与者描述他们的角色;以不同参与者的潜在收益为基础,对收入来源进行相应的描述。同时还有部分学者认为,商业模式作为一种抽象化表现,往往在图形、文本、概念、合作、资本角度存在较多的内容,从而为组织或核心产品提供相应的服务或产品。Zott 和 Amit (2015) 指出其作为跨境活动系统的

商业模式，往往是以集中的业务组织为中心，但也可以包括客户、供应商和合作伙伴多个价值主体，进而为推动价值创造进行相应的活动。显而易见，该理念也涉及到较多的互联网特征因素。

商业模式主要包括三个关键要素：治理、结构和内容，分别代表主体间的关系治理、活动间的关系、活动体系（Zott & Amit, 2001）。比如新企业在设置过程中，往往需要添加新颖内容作为活动添加内容；以新颖治理模式为依据，执行特定活动；最后则是以新颖结构为依据，有效创新商业模式。

在构建商业模式核心理念之后，其本身的概念也出现了不同程度的明确，其不仅反映了人们由浅入深的认知逻辑，同时也能在方法论中进行较好的反应，即整体呈现出整体论、还原论、系统论的有序发展。商业模式作为一种逐渐成型的新理论，不仅在发展过程中，遵循以往的认知逻辑，而且还会随着认知程度与研究重点发生相应的变化，具体可以将其划分为朴素认知、组分探析、系统建模 3 个阶段。

（2）关于商业模式要素

商业模式的概念显示了什么是商业模式，而商业模式的要素表示了商业模式中包含的内容。由于对商业模式的定义存在不同的观点，因此研究人员对某些商业模式的观点与要素并不相同。根据不同研究深度，商业模式要素可以分为简单列表、详细描述、网络建模 3 个阶段。

1) 简单罗列与细节描述阶段

简单罗列阶段作为商业模式的基本构成层次，往往需要对不同层次的商业模式进行相应的区分。Timmers（1998）认为商业模式包括三个方面，分别为描述收入来源、描述商业活动参与主体潜在利益、信息流与服务和产品。

细节描述往往是以简单罗列为基础，对其进行深入研究，同时也能进行实践指导。通过对企业内容进行针对性描述，不仅可以考虑他们的注意事项，同时也能对相关因素的内在含义进行确定。Hamel（2000）指出，商业模式主要涉及到四个方面的内容：①价值网络，合伙人、供货商与联盟；②顾客界面，涉及到价格结构、关系动态、信息洞察力、履行与支持；③战略性资源，涉及到战略性资产、核心能力、核心流程；④核心战略，涉及到差异化基础、市场范围、经营使命。Tucci、Afuah（2001）使用连接活动、定价、客户、实施能力等八个因素来

定义商业模式。翁君奕（2004）分三步设计商业模式，展示了基于分段业务环境的商业模式的三维原型，并在客户界面，内部结构和合作伙伴界面中分析了商业模式的组成部分。在研究商务模式的过程中，也对经营环境进行了相应的分析，进一步分析原有的商务模式三维图，确定伙伴界面、内部构造、客户界面要素内容。

2) 网络建模阶段

在网络建模阶段，研究人员在研究商业模式的商业模式时，不仅应指出商业模式中包含的要素，而且还应分析这些要素之间的关系和影响。该研究阶段最重要的代表是：Zott 和 Amit（2001）提出，商业模式包含三个要素：交易治理、结构和内容。交易内容是指交换使用的信息、服务或产品，以及实现资源交换的机会。交易结构是指交易中涉及的各方以及它们之间的联系方式。交易治理是指产品、资源和信息的流动方式。Osterwalder 等（2005）基于不同概念的共性，提出了一个包含四列、九要素的参考模型。其中有四个支柱列：财务、客户、资产管理、产品服务接口；而这些支柱还包括九个组成要素：盈利模型、成本结构、客户关系、分销渠道等。罗珉（2009）认为，理解业务模型的最重要步骤是检查业务模型的结构维度。结构维度是业务模型的内生性变量，反映了业务模型的特质。他建议将其分为八个维度：盈利潜力、产品服务设计、组织设计、核心战略等。朱祥武、魏炜（2009）设计了一个包含六要素的商业模式，该商业模式包含六个重要要素：包含企业价值、自由现金流、业务系统、定位等。

（3）商业模式要素画布模型

商业模式要素画布模型是一种可视化的商业模式分析工具和体系结构，可帮助企业更直观地调整、分析其商业模式。亚历山大·奥斯特瓦尔德（Alexander Osterwalder）（2005）根据商业模式要素分析，提出了一个包含四列和九要素的参考模型。并与伊夫·皮涅尔（Yves Pigneur）（2011）对该理论进行相应的补充，称为“商业模式要素画布”分析工具。该工具通过商业模式的九个要素来分析公司的商业模式，以实现对现有商业模式的描绘或新商业模式的设计。

商业模式要素画布模型包含四个支柱：财务、客户、资产管理、产品服务接口；而这些支柱还包括九个组成要素。其中，对于产品或服务界面而言，其往往涉及到重要合作、关键业务与核心资源；对于财务界面而言，其涉及到收入来源

于成本结构；对于客户界面而言，其涉及到客户关系、渠道通路、客户细分；对于资产管理界面而言，涉及到重要合作、关键业务、核心资源。

（4）商业模式类型相关研究

通常，商业模式分类包括 4 个方面。①以价值传递载体为分类依据。Writer 和 Dreisbach（2000）将商业模式分为三类：基于公司提供物的信息、服务和产品。原磊（2008）根据价值内容和技术基础划分了 12 种商业模式。②以价值创造环模型为分类依据。陈俊芬和黄培（2003）根据公司的特定职能将商业模式分为三种类型：服务、分销和生产。③以价值创造方式为分类标准。Amit 和 Zott（2007）将商业模式分为互补型、固定型，新颖型和效率型。而通过研究也发现效率和新颖型对公司的绩效水平有重大影响，但固定型和互补型并不能产生较大的影响力。④以价值创造环节为分类标准。Timmers（1998）提出了一个基于价值链整合和交互模式的分类系统。曾楚宏等（2008）基于公司在价值链中的潜在利润、竞争优势、定位三个维度，同时也能将商业模式划分为四种类型，分别为核心型、一体化型、聚焦型、协调性。陈玉锋（2008）以价值链的增减为标准，将商业模型分为价值链拆分型和价值链延展型（在 2.2.1 和 2.2.2 里述及魏炜六要素）。

以上所有分类方法都有一定的局限性。它不区分不同商业模式的價值创造逻辑，而是从特定形式的商业模式开始，或者从单一维度（例如价值创造组合形式、方式、创造环节）开始，导致分类过于广泛，难以与实际进行有效结合。

1.2.3 连锁经营商业模式

该理论表明，连锁经营的商业模式价值主要源于以下事实：在买卖双方之间信息不对称的情况下，连锁合作伙伴使用相同的营销方法、标识、图像和名称来建立共同的品牌声誉，从而使其拥有特定的品质。Shaw 和 Lafontaine（2005）以及 Lafontaine 和 Kosova（2012）研究了不同工作模式的特许连锁经营和特许经营。甚至在特许经营和垂直整合方面已经产生了较多的成果，以及连锁公司何时拥有和如何管理自己门店，以及何时特许经营等，都已经做了很多工作。连锁经营主要分为合作连锁、自愿连锁、特许连锁和直接经营四种方式。而彼此之间的连锁分类方式则如图 1.1 中所示。

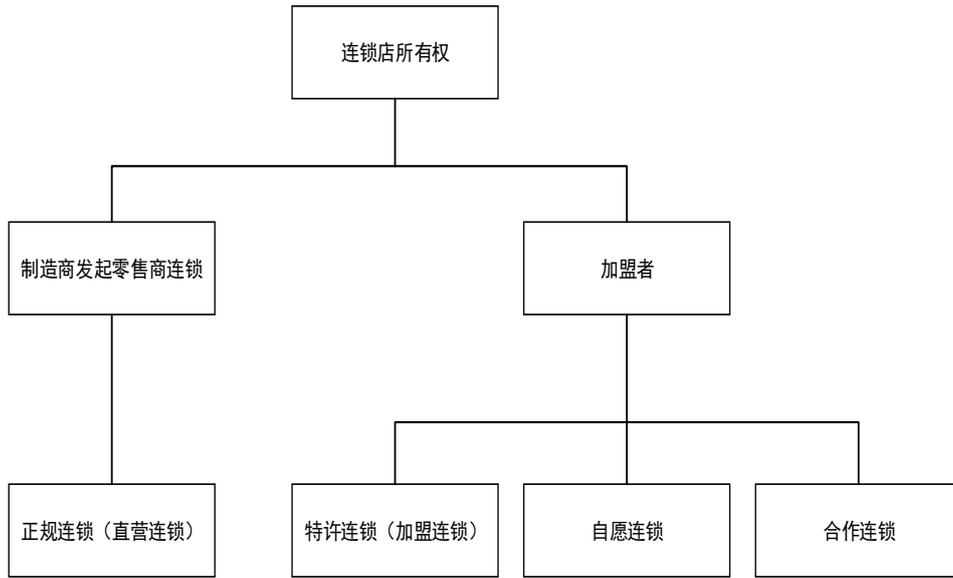


图 1.1 连锁业形态

1.2.4 餐饮企业连锁商业模式相关研究

餐饮连锁公司业务模式的关键要素主要包括收入模型、组织结构、关系网络、价值主张、价值链。收入模型主要是从经济角度分析商业模式。关系网络主要代表公司与客户之间以及公司与合作伙伴之间的关系。价值链是包括销售产品、加工产品和购买原材料在内的商业模式核心。价值主张意味着根据客户的需求和实际需求来满足他们的“个人需求”。这些因素相互结合，共同构成了连锁产业模型（见表 1.1）。

表 1.1 连锁餐饮公司商业模式组成要素

商业模式组成要素	主要子要素	描述
盈利模式		描述目标利润、成本结构、收入结构
组织结构		描述基于辅助价值链的组织形式
价值主张		以客户需求为基础，有效满足服务需求与产品价值标准
关系网络	合作伙伴关系	通过企业间的商业化合作，在获取价值的同时拥有相应的合作伙伴关系
	客户关系	构建消费者与企业之间的联系
价值链	销售	以顾客需求过程为依据，满足顾客需求
	采购	以企业经营活动为依据，有效获取产品服务资源

通过上述分析，可以对餐饮连锁企业商业模式分析框架进行确定，如图 1.2 所示。

李飞等（2013）以陈玉锋为例，探索了餐饮公司商业模式成功创新的途径，包括两个方面：从内到外、从外到内。分别为“重要资源—关键流程—营销模式—顾客价值”的正向与反向实施。

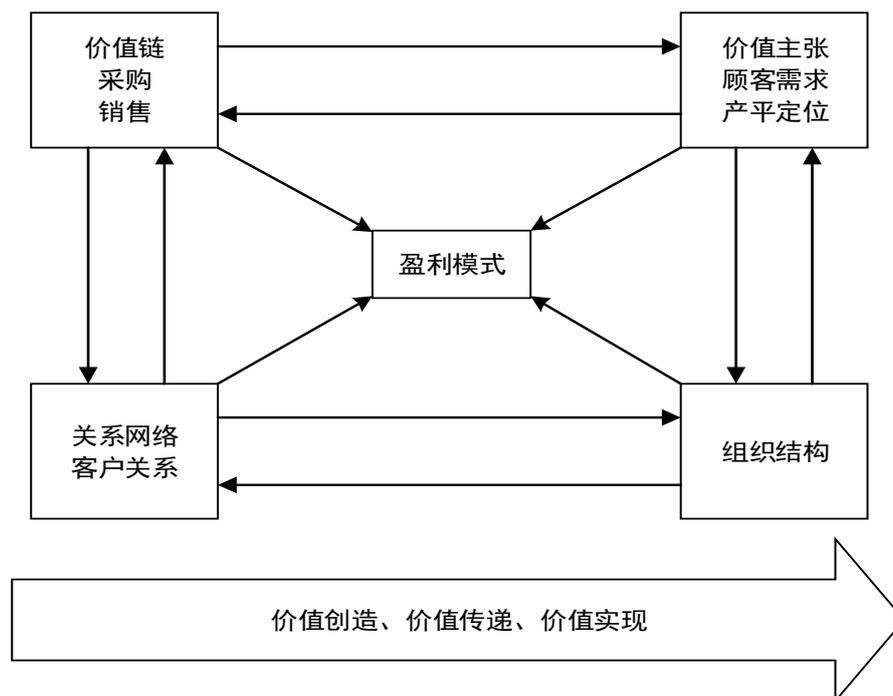


图 1.2 连锁餐饮企业商业模式研究框架

1.2.5 研究述评

目前关于新零售的研究还处于起步阶段，对于新零售如何运用在企业尤其是餐饮企业的研究较为缺乏。很多学者关于商业模式也进行了相应研究，但是目前也还没有统一定论，对于具体企业的商业模式的研究也比较缺乏，尤其是餐饮企业，本文选择知名连锁餐饮企业，研究其基于新零售背景的商业模式优化具有一定创新性的同时，对同类企业也存在相应的价值。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

本文首先阐述背景和意义、国内外研究现状，然后介绍新零售和商业模式的相关概念及顾客价值理论，在此基础上，随后对海底捞的发展历程和现状进行分析，基于波特五力模型分析海底捞商业模式环境，从定位、业务系统、关键资源、盈利模式、现金流结构和企业价值分析海底捞的商业模式，接着分析海底捞商业模式存在的问题，然后以新零售为背景提出商业模式优化策略，最后提出保障措施。本文的技术路线图如图 1.3 所示。

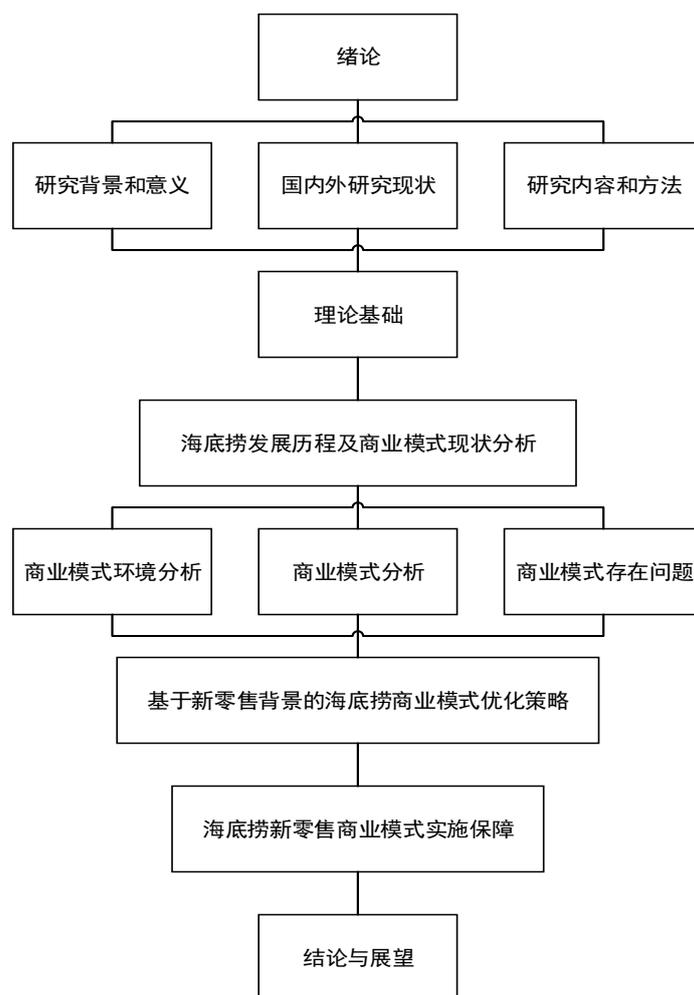


图 1.3 技术路线图

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

使用知网等渠道收集国内外文献，定义新零售概念，并对相关研究结果进行分类，进而对商业模式理论进行研究，并总结国内外研究人员的研究结果。有助于强化本文的前瞻性，并为本文撰写提供理论依据。

(2) 案例分析法

本文以海底捞为例，以魏朱六要素为理论基础，从定位、业务系统、关键资源、盈利模式、现金流结构和企业价值分析海底捞的商业模式。进一步提出基于新零售的商业模式的优化策略。

2 理论基础

2.1 新零售

2.1.1 新零售的概念

马云 2016 年 10 月首次总结了我国持续发展的零售革命-新零售，之后，新零售改革也在学术界进行了相应的研究，甚至引起了整个领域的关注，与此同时，在马云提出之后，也受到了广泛的关注与分析。主要内容便是以纯电商为基础，对零售业的未来发展提供相应的技术支撑，从而使其能够融合线上、线下发展。乔·韦曼（Joe Weinman）认为，阿里巴巴集团长期以来一直表现良好，而且实现了新零售策略的有效实施，使利润能够得到较好的改善。

李飞（2013）认为，传统的线下店铺和网上购物所暴露的五种零售流已经发生了很大的变化。首先是商店流和顾客流。随着电子商务的发展，旅客流打破了原来物理空间与时间限制。同时，随着智能手机的合理使用，网上商店也开始伴随手机与客户一起移动，客户可以随时以此为基础进行消费。因此，在新零售环境中，客户往往与“店铺”之间存在一定的联系，即两者之间可以同步移动。第二是信息流。对于现代零售而言，信息传播渠道来源非常多样且广泛。消费者始终可以通过移动网络获得他们想要的信息，同时也可以随时接收卖家的消息、实时请求朋友的评论、比较买家消息以及在线请求相关数据，从而可以获取更多信息。第三是资金流。对于现如今的零售行业而言，其往往以电子付款方式为主体，对以往的货物与金钱模式带来相应的挑战。甚至付款后发货、货到付款已成为电子购物的基本形式，因此取货、支付货款、买卖行为等流程也已经出现了相应的分离。第四，物流。当客户实体店、网上购物时，已经不再需要自行取走货物，而是通过快递公司、门店进行相应的配送，尤其对于需要安装的大型家用电器或产品，均可以通过商店或快递公司配送，只需要将自己的送货地址告知商家即可。

鉴于零售流量的变化，中国的零售业也必须发生调整，该方式也称之为“全渠道营销”，即新零售。“全渠道”作为一个广义渠道，不仅指货物从生产者到卖方再到客户的传递路径，还包括所有物流和运输渠道、所有汇款渠道、所有货物

的生产渠道以及所有信息流渠道。甚至在电子商务运营过程中，还包括客户物流的移动渠道。新零售也可以定义为全渠道营销。内容如下：为了实现业务目标，企业使用全渠道资源（客户流、信息交互、物流、产品购买和销售、付款方式、产品设计和生产等）来制定业务策略和目标，且不同的客户对渠道有不同的选择。公司需要研究和分析目标受众的渠道趋势，根据需求设计创新的渠道组合，并实施匹配的营销策略。

就像马云提出的新零售概念一样，全渠道零售既不否认有形实体零售业务模式，也不包含电子商务销售概念，它同时承担调整与转型角色，将两者进行相应的调整，并利用彼此的优势来促进整体发展，将两者逐渐融合为一体。在本文中，本文认为新零售含义是以消费者为中心的，并通过使用云计算、大数据、互联网等技术手段，使物流的线上、线下得到较好的结合，使其在获取全方位服务模式的同时，也能对消费者需求进行较好的满足。

2.1.2 新零售的特征

新零售商将业务逻辑、大数据进行相应的结合，以真正推动生产变化，实现消费者的消费方式。根据 2017 年 3 月于阿里实验室发布的《C 时代新零售——阿里研究院新零售研究报告》，可以发现新零售具有三个特点：

（1）以心为本。换句话说，消费者的内心需求是所有变化的驱动力。通过数字技术的创新，新的零售业正不断满足消费者的内心需求，以重塑“人、场、货”之间的联系，并真正关注消费者的体验和需求。

（2）零售二重性。这意味着所有零售单位，包括消费者和产品，都同时是实体的、数字化的。基于数理逻辑，公司可以无限期地将损失的进行缩小，以达到重组价值链的理想状态。

（3）零售物种大爆发。基于数字技术，饮食、文化、娱乐、物流等各个行业都将开发具有独特工业特征的新零售模式。

2.2 商业模式

2.2.1 商业模式定义

林桂平、朱武祥和魏炜（2012）分析指出，每家公司的生产资源和经营能力各不相同，但是由于经济环境的发展，业务流程的复杂性和日益激烈的市场竞争。作为一家公司，已经难以依靠有限的资源和能力来获得相应的竞争优势。如果想要继续增长，就需要汇总和利用其他组织的资源能力。利用其他个人或组织资源的能力情况也决定了公司能否长期生存，并取得相应的收益。而获得其他资源的主要方法便是参与能力和资源交易，而对于其中参与交易的其他资源能力所有者，便可以直接称之为利益相关者。为了获取相应的资源，企业也必须以相应的价格为依据，进行相应的获取，并通过合理的定价和交易方法获取机会确保企业与利益相关者都可以得到相应的发展，而充分利用这些资源，也可以将这些资源能力转化为公司的竞争优势。将利益相关者纳入企业发展计划中，往往可以克服内部资源能力的限制，同时也可以通过设计业务结构和交易模式来调动利益相关者的资源，使其在参与低成本利益的同时，也能使企业发展状况得到较好的改善。

通过对利益相关者理论、资源能力理论、商业理论等的广泛分析和应用，朱武祥、魏炜也对商业模式提出了一般定义。公司与利益相关者之间的交易结构目的主要是获取一家能够定位投资价值和顾客价值的公司。简而言之，该商业模式属于“利益相关者的交易结构”。这种交易结构涵盖了从交易方式、主体到定价的所有内容，是企业价值与顾客价值联系的关键。

2.2.2 商业模式构成要素

在组成方面，主要包括六个部分，根据业务流程分为企业价值、收入模型、业务系统、现金流量、核心资源能力和定位（朱武祥、魏炜，2009），六个要素相互作用并相互影响。以业务系统为依据，对企业参与主体、角色、环节之间的关系进行相应的分析（图 2.1）。

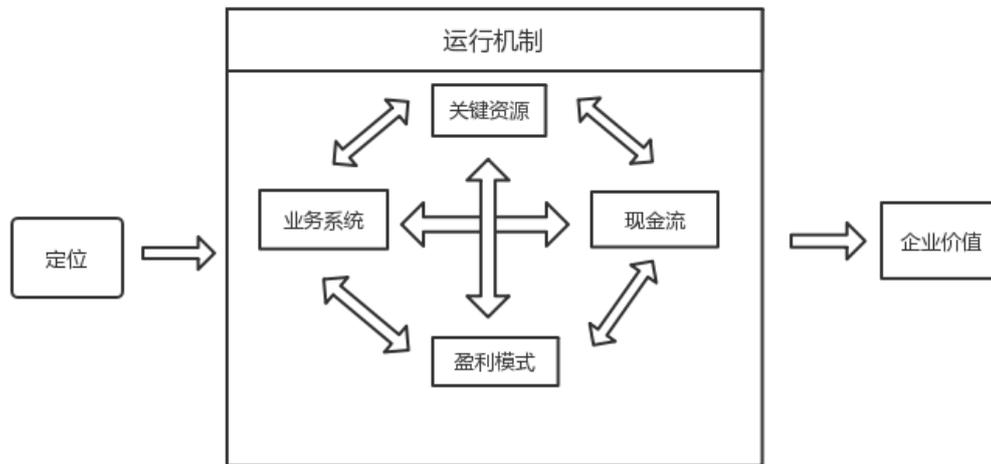


图 2.1 魏朱六要素理论模型图

六个要素的具体定义如下：

企业价值：公司在将来获得的财务收入。这些收入的折现值为公司的价值，反映了公司运营过程中投资者的信心。

自由现金流结构：这是公司扣除投资后的现金收入。自由现金流量结构会影响公司的发展速度，决定增长率水平和投资价值，是分析资本青睐程度与风险高低的关键所在。

盈利模式：现有商业模式背景下公司自身利润来源结构与方法，是企业稳定共赢网络分析的基础。其往往涉及到两个方面，即企业投资成本承担主体、企业收入来源。

关键资源能力：代表公司完成其业务系统活动所需的各种能力、资源和资产。公司商业模式的重点是识别这些必要的资源和机会，并获取或建立这些能力和资源。

业务系统：这是商业模式的核心，往往是以企业价值链为基础，对企业业务进行定位，以实现公司在内外部价值链中的最大化价值，并阐明各个利益相关者的作用与相关关系。

定位：顾客价值的体现将由公司的商业模式和建立商业模式的目的来体现，同时也能确定公司用于实现顾客价值的服务和产品类型。

因此，以“魏朱六要素”作为研究业务模式重组的理论基础，不仅可以对整个公司的经营过程进行清晰的分类，同时也能对整体进行全面考虑。研究人员首

先考虑公司的“定位”，然后考虑“定位”需要什么“关键资源”，需要什么“业务系统”，如何获得它们，同时也涉及到如何管理“利益相关者”之间的关系。其在交易或交换过程中以何种方式为依据，会产生何种价值等，并以“企业价值”为依据对运营结果关系进行较好的体现。

2.3 顾客价值理论

2.3.1 顾客价值的含义

自上世纪 80 年代以来，顾客价值（CV）成为了西方营销研究人员关注的焦点。顾客价值的概念最早于 1985 年由杰克逊（Jackson）提出。他认为顾客价值是消费者的感知利益与购买产品成本之间的关系。到目前为止，国内外学者已经就顾客价值进行了各种学术研究。研究表明，顾客价值的定义也存在一定差异。通过汇总相关文献，本文总结了以下几种类别中顾客价值的重要性：

（1）均衡角度顾客价值。换句话说，顾客价值是消费者对产品或服务所感知的性能与购买成本之间的平衡关系。Kotler 在研究过程中指出，商家的顾客价值往往是指总顾客价值与总顾客成本之间的差值。

（2）情感角度顾客价值。从这个角度来看，顾客价值被定义为消费者与产品之间的情感联系。例如，Buz 指出，客户在使用产品后会与其产品建立情感联系。

（3）经验角度顾客价值。此定义侧重于消费者对产品的体验，并将顾客价值定义为对客户对产品偏好的评价结果。

（4）全面角度顾客价值。人们认为，顾客价值不仅考虑了所购产品的所有组成部分，而且还充分考虑了客户购买产品的成本和收益。客户在消费过程中的支付成本不仅包括财务成本（服务或产品购买过程中的花费），还包括精力、时间成本。因此，增加顾客价值不仅可以提高我们的产品和服务的质量，还可以降低客户的成本。例如，网上购物通常可以有效地减少客户的购买时间，基于客户购买习惯和偏好的推荐系统通常可以帮助客户节省决策时间，网站上提供的购物助手可帮助客户更有效地比较产品并做出购买决定。对于这些技术的合理应用而言，往往可以使顾客价值得到较好的提升。

虽然研究人员对顾客价值有不同的定义,但是这些定义却具有以下相似之处:首先,顾客价值是由消费者而非产品制造商确定的客户感知价值,其次,顾客价值是消费者权衡不同要素的结果。

2.3.2 顾客价值的维度

通过研究各种方案和方法,研究人员为顾客价值的构成提出了不同的维度。Sheth 在对 200 多种消费场景进行实验分析之后,提出了 5 种影响顾客行为的顾客价值。而 Sweeney、Parasuraman 则将顾客价值分为四种类型。董大海则是基于网络环境,提出了一个顾客价值的三维模型。Sheth 提出的五种顾客价值维度为最经典的方式,对此,本文也对五个顾客价值维度进行了综述:

(1) 情境价值:指在特定情境下消费者做出的决定,从而感受到相应的效用。

(2) 知识价值:是指消费者选择特定产品过程中,能够使消费者感受到满足、新鲜、好奇,产生一定的求知欲望。

(3) 情感价值:是指消费者通过选择特定的产品或服务而经历的情感变化。

(4) 社会价值:指由于选择特定产品而与特定社会群体或特定产品相关联,并通过这种社会关系(即文化、社会经济和特定人口)受益的消费者。即在尊重某些具有不同特征群体的同时获得经济利益。

(5) 功能价值:功能价值是指消费者通过获取产品的功能或物理特性而对其感知的使用价值,Sweeney 等在分析功能价值的过程中,专门对其进行了相应的细分,比如从产品感知质量中获得的功能效用、降低成本带来的功能效用。

随着网络技术的发展,国内外研究也开始集中在网络环境中顾客价值理论的应用上。马辉指出,互联网购物模式往往可以使消费者体验到愉快购物、安全服务、可靠体验的价值;而东大海等人则提出了程序性价值,即消费者对自己欲望的感知,并评估在线渠道提供的产品以及其需求的满足程度。Cai & Xu 建议,基于互联网零售的顾客价值主要包括三个方面:

(1) 情感价值,即顾客价值中的享乐维度。

(2) 过程价值,这个维度代表了消费者购物过程的过程效率。

(3) 结果价值,用于描述消费者购买的产品或服务价值的结果。

综上所述,以往的研究基于不同的场景从不同的角度对顾客价值进行了深入的分析,为实证检验和顾客价值的探究提供了理论基础。顾客价值理论为当前的“新零售”实践模式和现象提供了一个相对合理的解释。在上述“新零售”定义的文献回顾部分中,物流、销售和生产的反向协调是驱动力,与消费者需求的联系是“新零售”形式的重要组成部分。消费者需求是顾客价值的直接体现,因而,“新零售”模式的每个细节都着眼于提高顾客价值。例如,“新零售”整合线上线下服务与产品,整合全渠道物流网络以进行交付,打破界限提供“无限”服务等,都提高了消费者消费流程的效率,创造了消费者体验价值和多功能价值,而“新零售”则是强调交易阶段实践的原因,通过整合餐厅、娱乐、购物等交易,消费者将进一步增强从创造中获得相应情境、知识、情感、社会性价值。

互联网和数字技术的飞速发展,以及数字时代不断变化的消费习惯,已经成为了新零售行业的基本热点,同时市场也已经认识到新零售业的许多方法。在本文中,也是将新零售的重点界定于如何更好地理解这个时代的消费者习惯,以及如何更好地在业务中使用数字工具实现成功,同时提供更好的顾客价值。

3 海底捞发展历程及商业模式现状分析

3.1 海底捞基本情况

3.1.1 海底捞概况

1994 年，海底捞餐饮股份有限公司在四川省正式成立，现如今，已经从以往的小摊发展为集川味火锅为主体的大型餐饮公司，其作为一家民营企业，原本因为四川人打麻将而出名，之后更是形成了统一的含义，其中，海，借喻宽阔大海的无穷无尽；底，则是指人力资源管理均产生于底层；捞，作为该品牌的综合素质水平，可以以自己勤劳的创收为基础，改变命运。在二十多年的发展历程中，已经在全国诸多省市设立了相应的店铺，涉及到西安、杭州、北京、南京等多个城市。海底捞截至 2020 年 6 月 30 日已在全球开设 935 家直营餐厅，其中，在中国 164 个城市中有 868 家海底捞，同时还有 67 家在澳门、香港、台湾和其他国家（包括日本、加拿大、印度尼西亚、韩国和新加坡都等）。

20 多年以来，海底捞一直致力于的材料选择的“无公害、一次性”，为菜品质量提供了强有力的保证，并获得了消费者的广泛认可。而在服务方面，海底捞也专门以“服务至上、顾客至上”理念为依据，为顾客提供极致的就餐环境，使其能够感受到极其优质的服务体验。在员工关系方面，海底捞以人性化管理模式为依据，在关怀不同员工的同时，也能打造相应的公平环境，使其在不断创新的过程中，也进一步获得消费者的一致认可，并赢得了良好的声誉。

3.1.2 海底捞发展历程

2018 年 5 月 17 日，海底捞提交香港上市申请；并于 9 月 11 日召开新闻发布会，并于次日在香港公开发售股份，9 月 19 日，海底捞的市值、发行股本、美股价格分别达到了 943.3 亿港元、53 亿股、17.8 港元，9 月 26 日，海底捞成功在香港上市，新上市编号为 06862。

表 3.1 海底捞发展历程

年份	发展历程
2018	9.26 在香港上市，开设第 300 家火锅餐厅 海底捞首家智慧餐厅在北京正式营业
2017	在香港开设首家分店
2015	微海咨询公司正式成立； 在台湾、日本开设首家分店
2014	在韩国开设首家分店：开设第 100 家火锅餐厅
2013	在美国开设首家分店，进驻美国市场； 颐海国际控股有限公司在香港注册
2012	开启全球化扩张道路，在新加坡开设首家海外分店
2011	创办通材学校，蜀海供应链成立
2010	推出自营火锅外送服务，创建海底捞大学
2008	获得中国烹饪协会授予“中国名火锅”称号
2006	进驻上海
2004	餐厅网络扩展至北京
1999	由四川省以外扩展至陕西省西安市
1994	四川省简阳开设首家火锅餐厅

3.2 海底捞经营环境分析

3.2.1 潜在竞争者的威胁

新成立的企业通常会影响行业市场，并且提供新资源以及生产，新企业的涌入会给行业带来动荡，通常和两方面具有直接联系，就是人们口中常说的进入新领域所受到的阻碍程度、准备入行者将受到的行业内部的排挤。这种情况通常被称为阻碍，第一种情况叫做“结构性阻碍”，第二种情况叫做“行为性阻碍”。进入新领域受到的限制较多，主要包含转换成本、规模经济、专利产品的不同特点、国家政策、绝对成本优势、学习和经验曲线效应、营销方式、预期的报复和产供销之间的关联性等，面对这些阻碍的过程中，部分阻碍无法通过复制或仿造的形式进行改善。无论如何，新兴企业是否能够成功进入新的行业，和入行者本身所需要花费的资金、利益和风险具有直接影响。

(1) 规模经济：大范围采购是降低投入的主要手段，公司品牌知名度的提升，和规模化之间具有较强的关联性。不过一般对于火锅行业的发展来说，没有硬性的标准，比如，张勇现在是海底捞的职员，他以前的工作是从事路边摊。

(2) 专利产品的不同特点：通常品牌之间都具有较弱的特殊性，火锅店在

食材新鲜度方面几乎一致。因此，将业务的重心倾注在附加服务上，比如服务的质量、价格等。

(3) 资金需求：火锅店对于资金需求是用于店铺、食材、经营人员等，这部分资金需求程度低。

(4) 转换成本：火锅的制作不需要特别复杂的工序，所以其转换成本较低。

(5) 分销渠道：在发展火锅行业的过程中，需要完善营销渠道，毕竟在现代化市场体系当中交通发达，因此分店涉及的范围越大，顾客人数也就越多。

(6) 绝对成本优势：行业的基本运作中，产品同质化严重，没有绝对的成本优势。

(7) 学习与经验曲线：餐饮行业具有相对成熟的营销体系，岗位职能的不同，对职工的个人能力的需求也不同，能够熟练掌握新技术，并不会改变岗位职责，因此学习和经验曲线的特征不够显著。

(8) 政府政策：食品安全方面逐渐受到社会更多的关注，和以往不同的是政府对于食品行业的监管力度逐渐提高。

(9) 预期的报复：在完善的社会体系管理下，已经无法进行直接报复。

结合上述言论可知，餐饮行业尤其是火锅，其食材相近、制作方式简单、营销体系成熟容易学习，而且没有成本优势，所以新企业进入该行业的门槛较低。

3.2.2 替代品的威胁

因为企业的差异，不论是否处于相同的行业，不同公司的产品具有差异性，也就是通常所说的替代品，因此市场具有激烈竞争。因为替代品引发了诸多竞争，会由不同形式直接改变公司的战略部署。第一，由于在整体的市场体系下，具有大量能够相互替代的产品，因此对于公司造成的直接影响就是改变商品价格，改变了利益的获取程度；第二，市场中由于替代品的出现，造成的直接影响就是需要企业不断推陈出新，研发新产品，完善产品功能，或者通过降低成本的方式，控制企业收益，不然将对产品销量造成负面影响并阻碍公司发展；第三，和其他替代品之间具有强烈的竞争，同样受到消费者转换成本多少的影响。无论替代品的质量怎样，只要价格低廉，消费者需要花费的资金越少，对公司竞争带来的阻碍也就越大。

(1) 火锅产品具有极强的同质性，海底捞大部分是鸳鸯和清汤底料，火锅菜品的选择大多是荤素搭配。是最普遍的火锅形式，具有极强的可替代性。不过海底捞的优势是服务，在某种程度上来说无法取代。

(2) 火锅由于热闹、便利、味道好等特征饱受大众好评。西餐、快餐和其他种类的中餐是海底捞的同类替代品。比如麦当劳、肯德基等，同样是全天候营业、业务体系完善，顾客享受服务时，能够结合自身的偏好、便利程度、时间和价格等多方面的原因。不过海底捞在服务方面本身就具有较强的特殊性，所以能够获取更多消费者的好感，因此海底捞品牌自身的顾客粘性非常高，新的行业替代品的涌入几乎不会动摇公司的市场地位。

海底捞成立多年，凭借其服务周到（美甲，美鞋，护手，免费饮料、零食和水果）、味道地道（多种锅底、20 余种调料、应季免费水果）、选择自由（半份半价）已经形成品牌效应，所以同行替代品缺乏竞争力。

3.2.3 供应商的讨价还价能力

供应商在进行产品管理时，通常能使用降低产品成本、降低服务品质并改变商品价格，对公司的盈利能力造成负面影响。若是供应方具有下列特征，将具备主导地位：部分资本对供应方所处行业进行管控，不过具有大量顾客；供应方在中间运作的过程时，逐渐融为一体，不过消费者实行一体化的过程却十分艰辛；消费者转换成本较大并且通常来说市面上没有能够取代的商品，缺乏替代品。

海底捞通常来说都是后向一体化，具有原料加工中心 1 个、大型现代化物流基地 1 个，是全国连锁店，制造流程对材料总量具有硬性要求，对产品议价能力具有促进作用。饮料、餐具和农副产品等材料中心，通常来说行业竞争较为激烈，火锅主料大多使用瓜果蔬菜、肉食等，由于大量蔬菜价格的降低、供大于需、因此能够降低公司采购成本。以往因为双汇瘦肉精事件的爆发，各公司对于食品安全更加关注，因此对肉类食品进行严格监管，公司处于有利地位。不过对于供应食材的供货商来说，就相对缺乏议价能力。

3.2.4 购买者的讨价还价能力

消费者要求更高品质的服务、砍价等行为，对于发展的企业营收带来负面影

响。个别消费者或者部分消费者当具备下列特征时，具备较强的议价水平：对于研发产品具有主导权；部分大量可替代品的选择；成本转移代价较小。

(1) 火锅食材种类多样、进餐形式多变、食物品相精美、性价比较高，是一种多层级的餐饮方式。具有大量的顾客群体，能够满足顾客的差异性需求。尤其是海底捞运营体系完善，消费者经常排队消费等，因此能够看出海底捞具有大量的顾客群体。

(2) 这几年内，火锅行业得到了极大的发展，市面上众多的公司，都纷纷被列入餐饮百强的竞争中。这对于火锅行业带来的巨大的影响，不过依旧具有极强的竞争力。海底捞要因为服务品质上乘，在具有大量同行的市场竞争下，仍然保持不错的经营绩效，行业地位逐渐稳固。

(3) 逐渐同质化是目前火锅企业面临的重大难题，不过和其他行业不太一样，火锅本身具有较强的差异性。火锅发展的历史悠久，具有极强的历史意义，和以往的餐饮行业具有较大差异。

3.2.5 行业内竞争者现有的竞争能力

同行相互竞争是公司竞争的主要表现形式，主要目标是提高市场所占份额。在激烈的火锅行业竞争中，具有较强的垄断性，目前火锅行业的竞争手段，大多体现在产品的类别、餐饮环境、产品品质以及性价比等。同行竞争极为显著，不过具有竞争力的大多数都是大型连锁企业，小型火锅不具备竞争性。

(1) 行业增长状况：居民整体收入的提升导致消费水平逐渐提高，因此需求总量也逐渐提高。因为川味火锅、重庆火锅等，海底捞行业发展迎接新希望。

(2) 固定成本附加值：火锅业由于亲民的价格深受大众喜爱，劳动类型来划分是劳动密集型和资产密集型，其成本附加价值较低。

(3) 间歇的生产能力过剩：因为淡旺季的原因，使得销售额度呈现较大差异，并且本身具备生产力周期性、间歇性等特征。

(4) 品牌差异：火锅行业类别繁多，消费者能够识别的品牌数量有限，所以整体来说不具有较大差异。

(5) 转换成本：优异的资产流通性，能够经过转换的形式，给餐饮行业提供服务。

(6) 信息复杂性：市场信息说的是行业竞争者、顾客信息等。信息总量较小，并且极易获取，信息内容较为简单。

(7) 竞争对手的多样性：各家火锅店的服务形式之间具有较大差异。

(8) 退出壁垒：和资产营销相关的经营运作极为简单，因此入行门槛较低。

结合上述言论可得：同行竞争异常激烈。

3.3 海底捞商业模式分析

3.3.1 定位

目前的海底捞走的是高成本、差异化、普遍性的战略。在其具有一定特色的差异化服务的基础上，对自身独有的、可对消费者产生吸引力的品牌定位进行明确，推动着海底捞成为餐饮行业中的龙头企业。海底捞明确了具有自身特色的差异性定位，使其从极大多数餐饮企业中凸显出来，与此同时，又避免自身和其余同行商业巨头间产生一定的冲突，将自身的运营空间拓展出来，持续迅猛发展。

在时代持续发展的形势下，人们存在的需求也持续发生着变化，在人们存在差异的需求的基础上开展创新工作，才可与时代的需求相匹配。但是极大多数企业仍在进行价格战，无法通过创造企业价值来对自身的竞争力进行提高。海底捞公司凭借着其独特的差异化服务，创建出了一种可持续发展的道路。

消费者会购买企业的新兴产品，但独具特色的服务才是其多次光顾的基础。海底捞已将其企业文化明确为创造独特的差异化服务，将其立店之根本明确为服务至上，通过其差异化的服务提高其竞争力。餐饮行业是服务业的一种，海底捞的服务质量已远远超出同行的服务质量。

3.3.2 业务系统

海底捞是以供应链的模式运行的，假设将海底捞比作航空母舰，当前它所做的就是构建专属航母矩阵，建立起一支航母标队，逐渐向外扩张。见图 3.1。

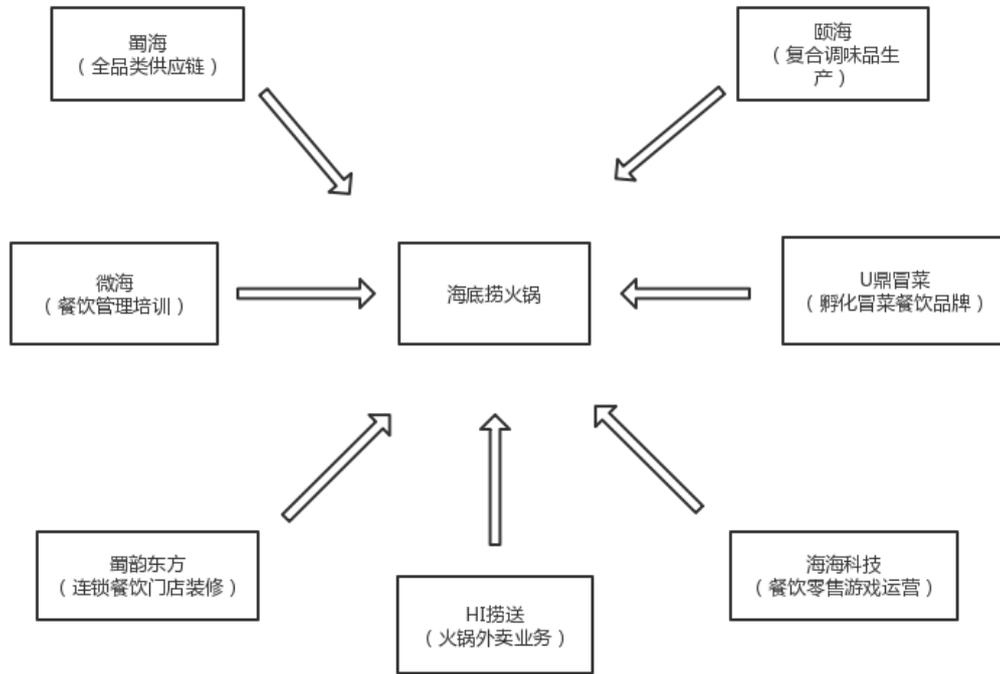


图 3.1 海底捞的产业集群

在 2005 年，颐海国际正式建立，火锅底料、蘸料和中式混合型调味品的研发、销售、生产和制造等业务是其主营业务，产品和海底捞品牌的销售范围在中国大陆、港澳台以及境外等地区。该公司最初建立的目的是给海底捞提供底料，属于海底捞的附属公司，后期伴随着海底捞产业影响力的提升，该公司业务也从最初海底捞的附属公司逐渐做大做强，逐渐给出海底捞外的营销商给其他顾客提供商品。

蜀海（北京）供应链管理责任制公司在 2014 年 6 月建立，主营业务内容包含将综合供应链服务如物流、食材存放等服务供应至餐饮服务业。通过观察相关资料可发现，到 2017 年 12 月 31 日为止三年时间以及到 2018 年 6 月 30 日为止六个月时间，海底捞从蜀海（北京）公司采购花费资金总量依次是 143950.97 万元、184727.82 万元、260480.57 万元及 104983.14 万元，占到该公司总营业额的 88.81%、81.03%、71.9% 及 58.62%。

从 2013 年 7 月 4 日开始，海底捞就对自身的运营业务进项开拓，成立了北京蜀韵东方装饰工程有限公司。在初期，该公司是隶属于海底捞的工程组织，设计装修海底捞的门店就是其重点开展的业务，现阶段其已变为独立企业，开始向外开展餐饮门店设计、装修以及其他服务。

微海咨询在 2015 年年末正式成立，以往该公司特定对海底捞的员工和人事机构进行培训，现阶段已成为一个单独运行的机构，实操课程、网络微课等都是其现阶段所开展的业务，其受众群体包含新人职员以及中高层管理，并将人事管理业务供应至有关于餐饮的服务型企业。微海咨询基于海底捞建立，又成就了海底捞，成立之初减少了海底捞在人力资源方面的花费，海底捞仅需通过发布招聘和培训需求，微海咨询就会给海底捞提供具有针对性的高品质服务。

HI 捞送企业在 2010 年 6 月正式成立，“火锅外卖”是其重点开展的营销项目，成立至今，其一天 24 小时不间断的向客户提供服务。海底捞成立 HI 捞送业务将自身业务从实体店铺发展到店铺外，给部分消费节奏紧凑、时间观念极强或者不愿出门的年轻群体提供了专属的消费服务。

U 鼎冒菜建立与 2012 年 4 月 25 日，小吃和冒菜是其主要经营的业务，现如今在国内已经拥有了超过 20 家营销店。U 鼎冒菜是海底捞对于喜爱火锅却苦于没有时间和精力白领人群设立的新颖菜品，可以满足个体和群体需求。并且支持外卖送达业务，满足当代人存在的相关需求。

在 2015 年年初，海海科技正式成立，在初期，该公司是海底捞的信息技术组织。海海游戏中心是该公司建立的全球最大的 O2O 游戏中心，给顾客源源不断的带来创新型玩法，使游戏的可玩性得以提升，早在 2013 年，海底捞就推出了互联网业务，如 HI 农场游戏，有效的融合了游戏和业务，使其与客户之间的互动性得以提升，使其趣味性更强。并且，和互联网的结合能够给海底捞提供更加准确的顾客信息，从而达到给海底捞提供更多的客源。

3.3.3 关键资源

(1) 差异化服务

就餐前能够享受到优质的服务，在海底捞店前，如果客户是自驾而来，则有特定的服务员代替客户进行泊车，客户可直接下车进餐。酒店还提供免费的洗车服务，若顾客正好在用餐高峰期就餐，也不用因为需要等候较长时间而焦虑，海底捞特定设置了等候区，并在等候区提供了移动网络、水果等多样化的免费服务。细致入微的服务内容给顾客带来的不同的体验，极大地缓解了顾客等候时的焦急情绪，提高了顾客满意度。

就餐过程中能够享受到的尊享服务，当顾客开始用餐，服务生将给顾客提供就餐时使用的围裙，防止顾客在就餐过程中将汤水或油污滴落在衣物上；若发现有长发披肩的顾客，会给顾客提供橡皮筋；若是看到戴眼镜的顾客，将给顾客提供眼镜布等。海底捞同样体贴的站在用户层面，帮助用户煮菜、捞菜并添加茶水。

用餐过后具有的惊喜服务，当顾客用餐结束之后，服务员会送上一盘饭后水果，若顾客喜欢还会多准备一份，由顾客携带；若客户用餐当天是其生日，那么海底捞还会准备一个相对较为特殊的小礼物为顾客庆祝生日，并为其提供长寿面和生日祝福歌。只要是体验过海底捞热情服务的顾客，通常都会对海底捞的优质化服务由衷感到满意，并且愿意进行二次消费，伴随着用餐次数的提高，顾客将会对于海底捞的服务产生依赖感，从而将这部分转化为海底捞的忠实顾客，并且会通过口口相传的形式给海底捞做宣传，通过大量的口碑宣传，逐渐形成了较高的品牌知名度。

（2）规范的产品加工过程

为了使菜品的健康和方便有所保障，海底捞采用独特的加工切片工艺革新了生产加工工艺；为了使消费者在火锅锅底方面存在的需求得到满足，基于传统的四川火锅锅底，推出了蹄花三鲜锅等锅底；为了增加消费者的参与度，提出了独特的海底捞捞面，将舞蹈和抻面融合起来，极为精彩，得到了大量消费者的称赞；为了给消费者提供方便，特定制作了彩色菜单，可对消费者停车位号、姓氏等信息进行记录，并专门制作了“加退菜表格”。

海底捞在其有所保障的火锅底料的基础上，已向消费者将其火锅底料的原料、配料和添加剂等公开。在成都市，海底捞建设了一座生产基地，产品均通过了一系列的国内外质量管理体系认证，包括 QS 认证等。海底捞始终遵循自己的原则，遵循“绿色，无污染，一次性”的观念，从选料到底料熬制过程中，对配料和原材料的质量严苛把控。

为了确保菜肴的质量，海底捞在西安、北京等地建立的规模较大的现代化物流配送基地和原材料生产基地的数量分别为 7 个、1 个，特定将新鲜的产品提供至所有的门店。原材料成本在统一的采购和配送方式下得到了严苛的把控。此外，消费者可以免费参观物流基地，以了解有关海底捞产品安全性的更多信息。

（3）员工管理

海底捞员工的职业发展路径是逐层晋升的，制定了优良的人力资源构成和选拔方式，通过内部选拔制的拟定将晋升的机遇供应至员工，这可对内部员工工作热情的激发提供一定的帮助，使员工积极的为企业做出贡献，进而推动企业健康科学的发展。

海底捞对员工给予了最大的信任，甚至海底捞的一线员工都在消费者存在的需求的基础上自行做出决策来为消费者赠送水果或零食；还可基于就餐人数对单个物品的数量进行调整，并且还掌控着部分折扣甚至免单的权利，这在餐饮公司中是一种无法想象的管理制度。

综上所述，海底捞凭借与众不同的服务、产品创新、健康的食材和高品质的美食吸引了众多的消费者，使海底捞成为了“排队大户”。面对快速变化的餐饮业，海底捞对员工极为尊重，成熟的培训体系，优良的选拔方式，全面的生活保障以及对员工的高度信任，使海底捞员工在实现自我价值的过程中，尽自身最大的力量服务于海底捞企业。

3.3.4 盈利模式

海底捞的盈利模式包含着利润点、利润屏障等四个要素，具体如下：

（1）利润点

公司为获得目标利润而供应至客户的产品和服务就是利润点。海底捞吸引顾客采取的方式主要是餐厅运营并匹配“非同寻常”的服务的方式。

海底捞营收的主要渠道还是来自餐厅经营，而且占营业收入的很大比例。具体见表 3-3。海底捞的利润点除餐厅经营的营业收入，还包含着差异化的“人设”这一关键因素，企业通过其独特的差异化服务获得了一条可持续发展的渠道。此外，海底捞已在企业文化内增添了差异化服务，并将“服务至上”作为其成立的基础，在激烈的市场竞争中，差异化的服务使得海底捞的竞争力得到了大幅度的增强。

（2）利润源

采购或运用企业供应的服务或商品的群体就是利润源。海底捞在对利润源进行发掘时，重点通过翻台率的提升以及门店扩张等进行。

如表 3-2 所示，在近几年的发展过程中，在全世界内海底捞的门店的数量得

到了大幅度的增长。通过观察门店数量可发现，从 2015 年到 2018 年上半年，就从 146 家增长至 341 家。通过观察门店区域布局可发现，其重点投资市场是二线城市的市场。通过观察整体架构可发现，营收相对较高的门店位居一二线城市，而三线城市门店的营收相对较低。

表 3-2 海底捞门店销售详情

	2015		2016		2017		2018 年 6 月末	
	数量	收入	数量	收入	数量	收入	数量	收入
一线城市	50	2316797	55	2713753	65	2959223	78	1.800232
二线城市	71	2879563	83	377360	120	5230981	153	3.467.689
三线及以下城市	18	310178	29	733596	69	1518374	85	1.401431
小计	139	5506538	167	7223709	254	9708578	316	6609352
中国内地以外	7	277073	9	439145	19	703381	25	532316
餐厅总数/营业总收入	146	5783611	176	7662854	273	10411959	341	7201668

(3) 利润杠杆

企业供应服务或生产产品以对客户产生吸引力，使其购买或使用产品的所有活动就是利润杠杆。管理、生产等数个关键环节都是其包含的基础活动。

1) 产品不断创新

虽然服务极为关键，但优质的产品仍然是公司的核心，特别是产品创新。海底捞投入了大量精力进行产品创新。首先，自行创造了蹄花三鲜锅底等，以满足消费者的特殊的口味，使四川传统锅底的品种更加全面。然后，将就餐和乐趣融合在一起，就像跳舞和抻面的组合一样，可以在为顾客提供美味佳肴的同时为顾客带来愉悦而新颖的感觉。最后，海底捞密切关注细节，在菜单中添加了加退菜栏、特殊需求记录栏等。通过这一小小的创新，对客户产生了巨大的吸引力，将其转变为忠实客户。

2) 严格的菜品质量控制

海底捞素以干净新鲜的美食而闻名。这是因为海底捞有自己的原料生产基地，

并在西安、北京等地建设了规模较大的现代物流配送基地。海底捞可严苛控制食材的采购到配送整个环节。此外，海底捞还定时邀请客户免费参观其物流基地。这一方面可以使原材料从田间到餐桌的新鲜度得到保障，另一方面还可最大程度地降低原材料成本。

3) 完善的公司产业链

创始人张勇，把海底捞的每个环节，都独立成了一家公司的运营，并且形成了一套体系。蜀海负责中央厨房的食材品的供应，扎鲁特负责火锅所需的牛羊肉供应，蜀韵东方负责海底捞所有门店的装修，微海咨询则负责海底捞的人力资源与管理，红火台负责海底捞的大数据和 Saas 系统管理，讯飞智悦负责海底捞的智能点餐系统。

其中海底捞的核心是蜀海供应链。详细的讲：蜀海集中从上游供应商进行采购，在其自己的存储和中央厨房系统的基础上分拣部分食材，对其进行初步加工和部分深度加工，将产品加工为半成品，并标准化相关产品，用户可以使用蜀海独有的 B2B 平台采购该部分产品，用户在线付款后，蜀海使用第三方冷链物流进行配送和交付。在国内，蜀海建设的物流中心的数量已经达到了 11 个，承担了包括海底捞一号在内的 300 多家连锁餐饮的 2000 多家门店的食材供应，其中包括一麻一辣、金鼎轩等知名餐饮，也包括 7-11 便利店等，随着马太效应的不断形成，蜀海未来毫无疑问是海底捞利润的大杀器。

而颐海国际是海底捞的金矿。颐海国际业务为火锅底料火锅蘸料以及中式复合调味品的研发、生产和销售。随着我国人均收入提高，消费结构不断升级，家庭及个人对中高端产品的消费能力增强，更加注重食品安全及产品质量。同时，海底捞的电商板块也主要集中在颐海，自发热火锅等产品目前也是天猫等平台上品类中的头部商家。

海底捞把一家餐厅的每个环节，都专门成立了公司来运营，保障了海底捞在各方面都能够做到最好最优。海底捞做到了餐饮上下游的全产业生态链，赚钱的端口多了渠道多了，维持了良好的现金流。海底捞根本不是一个餐饮公司，而是一个品牌集团，它可以陆续推出其他子品牌，毕竟他们已经把各个环节都做到最好了，有现成的体系完成其他业务。海底捞所连接的供应链及产业链各环节犹如品牌的“护城河”一般，将为其提供较强的协同能力和抵御风险的能力，在成

本费用端亦能够得到有效的控制。

(4) 利润屏障

企业为防备同业竞争对手对自身的利益进行侵蚀而运用的所有措施就是利润屏障。企业保护自身利润流的能力可通过利润屏障体现出来。

1) 以人为本的企业文化

首先，海底捞的第一个目标就是搭建出一个公正公平的工作氛围，而公平公正的工作环境也是其余两个目标达成的先决条件；其次，“双手改变命运”可将海底捞对其员工的期望展现出来。海底捞的大多数员工都处于社会最底层，既没有背景，也没有累积人脉，海底捞创建了上进和奋斗的平台对其予以供应，并对其极为尊重，对其所有的合理的需求进行了满足。希望他们能够扎根这座城市，过上自己理想的生活；最终海底捞对自身提出了要求，即“将海底捞开遍全中国”，希望企业变得更好，并以此为创造出更高的利润供应至社会、企业、员工。海底捞的三个目标是具体和务实的，为海底捞的战略发展奠定了坚实的基础。

2) 人性化的人力资源管理体系

海底捞重点从以下几方面着手对员工进行管控：第一，海底捞通常不会采用社招的方式聘用员工，而是采用“员工推荐制”进行，重点关注的是员工的各种优良品质；第二，就员工培训而言，重点运用“师徒制”，由师傅带领学徒，师徒之间存在着极为紧密的利益关系；第三，就员工晋升而言，海底捞允许员工自行选择职业发展方向，新入职员工可以根据自己的兴趣选择自己的发展道路，与此同时，海底捞始终秉持管理层由内部人员选拔产生，但这并不意味着外部人员的素质未达到标准，而是海底捞需对为其长期服务的内部人员进行激励，为其提供改变命运的机遇。所以，海底捞的管理层靠着自身的努力逐步晋升上去的。该种方式也为海底捞提供了大量的对企业内部状况极为了解的卓越的管理人员，对企业的良好发展进行了推进；第四，就员工考核而言，与其余企业采用业绩或利润对员工进行考核不同，海底捞是通过顾客和员工满意度两方面对店长进行考核的，并运用“末位淘汰制”对其进行督促，使其始终充满上进心；第五，就员工授权而言，海底捞对自己的员工完全信任。例如，一线服务员可在现状的基础上为客户提供折扣或免单，低于 30 万元的开支店长掌控着签字权。信任员工以赋予他们特定的权力的好处是可以使员工工作更加高效，当出现突发情况时不需逐

级上报，贻误最佳处理时间，也可使顾客的需求得到更为良好的满足；第六，就员工福利而言，海底捞丰厚的员工福利在业内广为人知。海底捞为在编人员提供了配套齐全的且配备了特定服务人员的两居或三居公寓，公寓与门店之间的距离极为接近。员工房间由专人打扫卫生，更换被单，按照星级酒店的标准为员工提供服务。针对拥有子女的员工，其在四川简阳地区设立了寄宿制学校，以对员工子女的教育问题进行处理。工作时间超过三年的员工还可获取到子女教育补贴。海底捞的员工还可享受带薪年假等福利以及多种补助，甚至还拥有公司配股奖励。对于卓越员工以及职位超过店长的管理人员还会向其父母每月提供数百元的补助。除此以外，还设置了专项基金以对员工直系亲属的大病治疗提供帮助。

3.3.5 现金流结构和企业价值

商业模式源自于定位，最终体现为企业价值，自由现金流构成是运作模式的具体表现，企业价值是商业模式运营的主要表现。自由现金流构成表现了公司资产所占的比重。海底捞主要盈利渠道是餐厅营销，和其他同行进行对比，海底捞进行二次消费的用户群体占据了很高的比重，因此海底捞能够通过较短的时间就获取较大的收益，并且经过账务政策采取的延期付款，通过供应商来肩负部分货物成本，因此资金总量较为富裕。

海底捞营收源自三部分：餐厅经营、外卖业务、售卖调料以及食材，见表 3.2，海底捞调味品和食材销售占比虽然不多但同样能够提供稳定的收入，海底捞虽然也在着重推行自身的外卖业务，也具有较快的成长，不过主营业务依旧是餐厅营收，餐厅营收在 2018 年一整年占据了总营业额的 97.18%。

表 3.2 海底捞收入构成

		2015	2016	2017	2018
餐厅经营	营业额	56.53	76.36	103.88	164.9
	占总收入比	98.19%	97.80%	97.66%	97.18%
外卖业务	营业额	0.74	1.46	2.19	3.24
	占总收入比	1.29%	1.87%	2.06%	1.9%
调味料产品 及食材销售	营业额	0.3	0.26	0.3	1.55
	占总收入比	0.52%	0.33%	0.28%	0.92%
总收入		57.57	78.08	106.37	169.69

海底捞餐厅收入不断增长的原因之一就是其门店扩张速度，2019 年仅上半年就增加了 130 家门店，2020 年受到疫情影响，但依然门店在稳步扩张。继 2018 年海底捞上市后，门店扩张速度相较于之前再增长三倍，2021 年，海底捞门店数量预计将突破 1000 家。这样的扩张速度需要大量的资金来维持新店铺的运作，虽会导致资金紧张，不过当大量新店铺开始运作之后资金紧缺的情况就得以改善。消费市场逐渐扩张、公司科学运作伴随的是企业营业额的提高，收益的提高，公司市值也终将提高。

3.4 海底捞商业模式存在的问题

3.4.1 快速扩张带来风险

(1) 财务风险加大

通过观察表 3.3 还可发现，在企业资金管控方面，海底捞还不够完善，首先，现金流不断降低，其账面现金在 2016 年到 2017 年期间，从 40687.6 万元降低至 28203.2 万元；其次，其净营运资金也持续降低，在 2015 年为-6035.7 万元，2016 年为-38564.3 万元，2017 年为-115644.3 万元，到 2018 年上市融资之后，企业的净营运资金才达到了正值，即 243000 万元；最后，企业为了准备上市工作，在 2018 年短期贷款提高了 7.46 亿元，从 2016 年到 2018 年，其总财务费从 320 万元增长至 3123.1 万元。而上述现象对于企业的可持续发展会产生消极影响，在飞速发展的形势下其存在的风险也会逐渐增大。

表 3.3 海底捞流动负债净额及借款（单位：万元）

年份	银行借款		财务费用（借款利息）
	短期借款	长期借款	
2015	41439.1	0	322.1
2016	56745.1	1111.1	816.7
2017	34776.4	945.6	861.4
2018	100648.2	0	3123.1

(2) 利润增长无力

据海底捞的招股书显示，公司在 2019 年新开门店 308 家，一般情况下，经过 30 天到 180 天，海底捞的一个新门店会达到盈亏平衡状态，极大多数门店会经过半年到一年零一个月的时间完成现金投资回收期。但在迅速扩张的情况下，该种情况存在一定概率被打破，相较于现阶段存在的门店，新建设的门店的业绩并非相对较高，甚至存在一定概率由于顾客的消费习惯以及市场饱和的影响，业绩还要低于现有门店。曾经海底捞创始人表明，在一般年份内，为了使公司的利润有所保障，将扩张发展速度保持在 30% 左右，在近几年的发展过程中，该速度大体上维持在平稳状况。但现阶段依据招股书中明确的目标，在该种规模较大的扩张形势下，海底捞还能否维持自身的领先地位？其营收从 2015 年到 2018 年稳定提高，并且在 2017 年超过了百亿，通过观察表 3.4 可了解到海底捞从 2015 年到 2018 年的营收和利润的具体金额。仔细分析可发现，在 2017 年，即使海底捞总营收超过了一百亿，但净利润却并未同步增长，增幅反而大幅度降低，从 2016 年的 138.19% 降低（环比增长率=（本期的某个指标的值-上一期这个指标的值）/上一期这个指标的值*100%=(97819.1-41068.2)/41068.2*100%=138.19%）至 2017 年的 22.1%，到 2018 年才又有所回升。

表 3.4 海底捞净利润和营业收入增长率

年份	净利润		营业收入	
	金额（万元）	环比增长（%）	金额（万元）	环比增长（%）
2015	41068.2		575668.2	
2016	97819.1	138.19	780768.6	35.63
2017	119434.2	22.10	1063717.0	36.24
2018	164900	38.07	1707300	60.50

3.4.2 服务水平参差不齐

虽然海底捞具有标准化的服务章程，不过海底捞各家店铺的服务依旧存在差异，就算在相同城市、相同店铺、相同批次的职员，依旧存在服务差异。

(1) 服务机械化。部分用户表示海底捞服务内容过于形式化, 缺乏灵活性。从进门开始, 服务员的态度、话术内容、服务行为以及“积极热情”的问候, 到在桌前用餐、分发就餐用具、分发围裙、分发手机保护套等, 都过于模式化, 不懂变通, 缺乏对于实际情况的应对。有顾客反馈, 在餐前几分钟内, 服务员过来发放了三次毛巾, 因为没有用到被回收了一条。在用餐时, 服务员急切的给顾客选取菜品。顾客希望自己选择, 但是服务员则表示这是工作职责, 需要由服务员进行操作。这种标准化服务章程, 给顾客的感受并非是热情, 更多的是一种负担。伴随着顾客消费需求的改变, 这种标准化统一的模式若是不加以改革, 将不利于公司的长久发展。

(2) 服务不到位。一般来说, 餐饮行业人员流动较为频繁, 特别是火锅行业。在用餐高峰期, 顾客人数的提高, 变相加重了服务人员的工作量, 并且部分服务员服务意识较为欠缺, 导致无法满足用户需求的情况发生, 并且均在部分工作人员在忙碌过后忘记顾客需求, 导致顾客满意度下降, 这种状况在海底捞同样存在。比如兰州东方广场的一家店铺, 坐落于商圈中心, 周边包含写字楼、人流量极大。下班时段顾客数量骤增, 进店用餐人数较多。除了进餐的顾客, 还有在外等候的顾客。通常一个服务员的服务对象高达三桌以上, 点餐、上菜、提供茶水零食、收拾餐具、打扫桌面卫生等, 通常忙得不可开交, 更不要说还需要进行标准化服务。通常连端茶递水都没有精力。并且由于较大的工作量, 点菜时下单错误, 上错菜品等情况时有发生。这种现象不仅存在于一两家店铺, 大部分店铺在业务繁忙的时间段都会发生。对于服务至上的海底捞来说, 出现这种问题是非常致命的。

(3) 服务过度。大多数顾客表示海底捞服务过于热情, 在用餐时, 需要享受安静的进餐环境、和朋友之间交谈, 分享生活和隐私。不过服务员经常围绕在周围, 并且不间断的询问是否需要帮助, 显得太过于热情。这种过度的服务内容, 会给顾客带来不小的困扰。以至于部分服务员为了提高和顾客之间的交互, 不断和顾客之间聊天, 站立于餐桌四周, 不断前来搭话, 这种“尬聊”的形式给许多只想享受火锅的用户带来极大困扰, 这部分用户不喜欢被人打扰。如今社会, 顾客的消费心理具有较大差异。伴随着社会经济的发展, 居民受教育程度也得到极大的提升, 当前顾客和以往需要“奴仆式”的暴发户、大老板需求具有较大差异, 以

往的服务形式则会给现代顾客带来不适感。虽然服务是海底捞的个性化宣传手段并且也是顾客选择海底捞的优势，不过当新鲜感过了之后更多的顾客会对于这种服务模式失去兴趣。

3.4.3 经营成本居高不下

从对海底捞的关键资源分析可知，海底捞凭借差异化服务、产品创新、健康底料、优质菜品从激烈的市场竞争中一路快速发展，这与公司不计成本的投入有着直接关系。物业租金、原材料成本等是海底捞重点存在的成本。其中，相对更为重要的成本为员工成本、原材料及易耗品成本，在近两年的发展过程中，即便原材料成本占比持续降低，但存在着奖金 50% 的占比，而员工成本占比则持续提高。

第一，人力成本。海底捞战略发展的核心就是差异化服务，其激励员工指出有效的服务意见以使服务得以创新，这使得员工的热情得以激发，对员工的价值感和成就感进行了提高。顾客用餐的整个流程中都存在着海底捞所设计的服务蓝图，在服务的所有细节方面都存在着创新。但是，优质的服务也代表着海底捞存在着较高的人力和服务成本。现阶段，海底捞共计拥有大约七万名员工，忽略董事的薪酬等其余因素，人均每年 6 万元薪酬，通过观察海底捞招股说明书可发现，在总成本中，员工成本所占的比例已经在 30% 以上，在 2015 年，其员工成本为 15.719 亿元，在年收入中所占的比例为 27.3%；在 2016 年，其员工成本为 20.443 亿元，在年收入中所占的比例为 26.2%；在 2017 年，其员工成本为 31.197 亿元，在年收入中所占的比例为 29.3%；在 2018 年，其员工成本为 50.16 亿元，在年收入中所占的比例为 29.38%。在医疗和生活水平持续提升的形势下，老龄化情况日益严峻，这表明海底捞的在人力成本方面的压力将日益增加，若想保持现阶段优质的服务，其将会心有余而力不足，基于此，服务将更加难以创新。只要海底捞无法持续创新，就习惯海底捞服务方式的顾客而言，其惊奇感和新鲜感将不断减少直至消失，那么海底捞的战略化发展将存在着极大的挑战。

表 3.5 海底捞成本构成（单位：万元）

年份	原材料及易耗品成本		员工成本		物业租金及相关开支		其他成本		总成本
	金额	占总成本比	金额	占总成本比	金额	占总成本比	金额	占总成本比	
2015	259974	49.6%	157187	30%	26948	5.1%	79921	15.3%	524030
2016	317928	48.6%	204429	31.3%	29836	4.7%	101898	15.6%	654092
2017	431323	47.3%	311970	34.2%	41486	4.5%	128163	14%	912942
2018	693500	46.8%	501630	33.9%	68490	4.6%	218964	14.7%	1482584

第二，原材料成本。海底捞拥有着自身独有的原材料供应商，因此与同行其余餐饮企业相比，其在原材料方面存在更大的优势，但通过相应的探究可发现，其食材成本仍相对较高。如表 3.5 苏轼，从 2015 年之后，其总成本内原材料及易耗品成本所占的比重始终维持在 40% 以上，在总成本中占了将近一半。与同样知名的餐饮企业肯德基等相比，其占比极高。通过观察相关的公开资料可了解到，呷哺呷哺总成本内，原材料成本所占据的比重为 37%，味千、必胜客、肯德基的占比基本上在 20% 左右。因此海底捞现阶段需高度重视既维持优质原材料供应又可将原材料成本减少的方案制定。

3.4.4 产品安全存在隐患

伴随市场经济的体系的构建，公司的品牌和声誉愈发重要，餐饮行业亦是如此。有人表示餐饮的核心是食品安全，若有餐饮机构在食品安全方面出了问题，将面临严重的打击。缺少了食品安全的餐饮机构就像是没了根的树，就算表面看起来风光无限，但是背地里已经摇摇欲坠，经不起任何风浪。2017 年 5 月，《法制晚报》的一位记者经过面试和入职培训，先后到海底捞劲松店与太阳宫店进行实习，经过四个多月的调查，他探查并拍摄了海底捞存在的食品安全问题：“员工用火锅漏勺疏通下水管道”、“海底捞厨房存在老鼠”、“洗碗机全是灰尘”等。

之后《法制晚报》发布了《记者历时 4 个月暗访海底捞：老鼠爬进食品柜，

火锅漏勺掏下水道》的文章，受到社会广泛关注。诸多媒体相继发表并转载了文章，在社会上引起了极大争议。之后海底捞发布了《道歉信》，消费者对于诚恳的态度予以谅解，这种不卑不亢，知错能改的态度获取了一部分路人顾客的好感。有专业的社会学家对此进行评判表示：“大部分用户期盼经过本次报道之后，海底捞安全问题能够取得较大进步”。在众多正面报道中，海底捞的食品安全事件就此了结。

常言道：民以食为天，食以安为先。这句话体现出食品安全在居民社会所具有的重要地位。食品安全，关系到所有顾客的生命安全。餐饮行业是否能够确保食品安全，让用户放心食用，食品安全是企业发展的主要影响因素。就像是海底捞事件一样，虽然能够获取片刻的宽容，不过依旧在顾客心中埋下了一根刺，顾客信任程度相应的也减少了。品牌知名度越高的公司，就越需要重视这个问题。企业需要正确认识到品牌知名度可不是免死金牌，反之，越是出名的企业，就更需要把食品安全放在更重要的地位。在食品安全问题频繁爆发的当下，海底捞事件的爆发，无疑是给我们本就不坚固的信任当头棒喝，如果连食品行业的龙头企业出现问题，那我们该怎么信任其他的餐饮行业。顾客想要的并不是完美的解决方案，更想要得到的是放心入口的食物和干净的餐具。

3.4.5 产品配送不够智能化

在 2012 年 8 月，海底捞推行了其 APP 应用程序，顾客可使用 APP 进行在线取号、点单等操作。其门店通过后台了解到客户需求后，可对门店人流量以及预约客户数量的状况及时掌握，使其对自身原材料的充足与否可更加清晰的判断，并可将原材料状况通过该 APP 反映至配送中心，良好开展材料准备工作，当门店下单后，配送中心便可及时进行配送。顾客在 APP 中进行外卖操作后，由门店准备菜品，由 HI 捞送配送。然而由于该 APP 的使用不够智能化，外送顾客和门店的距离计算不够准确，造成配送时间较长，配送成本较高。

4 基于新零售视角的海底捞商业模式优化策略

4.1 运用新零售策略完善业务定位

4.1.1 挖掘衍生经济

在数字营销时代，年轻群体逐渐成为消费主力，品牌个性化势必成为新的营销趋势，品牌不应局限于自身运营，应该开发衍生产品为产品及品牌传播提供新的途径。海底捞可以推出日常中消费者可能会用到的装备，自制环保袋、清风袖套、嗨锅便利贴、平板电脑保护壳和印象手帐本等独具创意的周边产品，给原本固化的品牌形象注入不同元素，这个过程前后所制造的反差能够间接吸引广大年轻受众的注意力。在“得注意力者得天下”的时代下，周边产品中的新鲜元素会给予品牌新意和活力，在体现品牌个性的同时可以优化品牌的固有形象。不难看出，在数字营销时代，品牌若想要吸引年轻消费者的注意力，就需要制造新奇点，调动并刺激消费者感官，充分抓住他们的猎奇心理。正如科特勒所言，在现如今信息碎片化、注意力欠缺的社会中，品牌应创造出惊喜时刻供应至消费者，在俘获消费者的同时培养其成为品牌的忠实顾客。

4.1.2 合理进行网络营销

应广泛应用网络营销，首先应及时推送，及时更新网站，并在微信公众平台上及时发布公司的最新活动、促销信息等，及时推动消费。第二是运用地理围栏技术。使用这项技术，消费者可在搜索餐饮位置的基础上迅速将“附近”的海底捞门店找寻出来，指引消费者前来用餐，这可以防止其由于位置不明而选择另一家餐馆就餐，导致出现客源流失现象。第三，必须主动交流。海底捞的微信平台的客户群规模极大，微信团队必须及时回应粉丝的要求并回答所有问题。第四，有必要借助互联网平台来培养粉丝，可以使用微博和豆瓣之类的平台来推广微信公众平台，创建微信粉丝群，实现社群营销。

4.2 合理控制经营成本

4.2.1 控制人力成本

第一，需对岗位编制进行精简，对岗位工作明确划分，争取实现人尽其用、人岗匹配的目标，防止员工出现人浮于事等现象。而这就规定海底捞在对员工进行聘用时，应在招聘岗位特征的基础上全面的考量应聘人员，例如对其职业规划、工作能力等进行考量，实现人岗匹配的目标；第二，海底捞需拟定出完善的员工培训计划，培训计划可基于四个方面即道德、专业技能、组织成长和职业规划进行拟定，并力争在短期内将新入职员工培养为企业发展不可或缺的劳动力。每一位员工必须通过培训后才可上岗，在此之后，海底捞可按周期对员工的效益进行运算，例如可分别通过月度、季度、年度周期运算出员工的月度、季度、年度效益，在横向和纵向两维度的基础上对该部分数据进行对比研究，将培训效果测算出来；第三，在建立完善的培训计划并对岗位编制进行规范后，需要采取科学妥善的激励措施，以使劳动成本控制的有效性进行保障。海底捞在对员工进行激励时，可采用股权、提成、绩效等激励方式进行，以使员工工作更加高效，企业人力资本得以缩减。除此以外，海底捞还需将畅通的晋升渠道供应至员工，使员工自我价值实现的渠道更加多样，使员工从心理层面上产生归属感，使员工自愿全身心的为企业做出贡献，与此同时也可使人员流失问题得以减少，使人力成本的利用效率得以提升。

4.2.2 控制原材料成本

虽然海底捞拥有着自身特定的原材料供应商，在价格方面有所保障，但其仍需通过以下几方面进行优化，以使原材料成本得以缩减。第一，就采购而言，后厨部门的管理者应在食材真实需求的基础上填写请购单，使库房的食材保持在一个恰当的数量上，并尽快将请购单上交至采购部门。如果长期以来对特定食材的需求量不大，但已到了企业经营的最低限度，则也可向仓库部门下发请购单填写的权利；第二，就价格审批而言，海底捞可在其财务部门特定设立一个物价管控岗位，以调查比较食材的市场价。企业可以月度为周期将库管部、财务部、采购

部的负责人集中起来召开定价例会，由采购部将有关的市场定价罗列出来，之后针对定价由库管部和财务部进行审核，最终得出最优定价，由采购部与供应商进行沟通；第三，就食材验收而言，海底捞可特定规划出一处场地，从后厨和库管部门中挑选出数位工作认真、经验充足的员工，由其特定开展验收工作。当出现食材变质或腐烂情况时，验收人员可直接拒绝其进入。最终在验收工作完成后，验收人员应迅速完成验收入库单填写工作；第四，就食材贮存而言，当食材通过验收无误后，将其贮存至仓库内，库管人员每天都应仔细的检查食材情况，防止出现由于贮存方式不正确而使导致食材出现问题，除此以外，库管人员还应承担安保的责任，避免出现食材被盗的情况，而使企业承受不必要的损失，库管部门还应制定出存货清查和报损报丢制度，使原材料的贮存成本得以缩减；第五，就食材加工而言，海底捞应设定一个标准，严苛的把控原材料的净利率，例如对于食材粗加工流程，应制定出严苛的工作流程，并设置加工标准，配菜师傅在配菜时应对食材全面运用，以使食材达到最大的利用率，进而使食材加工成本降到最低。

4.3 运用新技术升级转型

4.3.1 保持优势不断创新

海底捞认为企业最宝贵的财富是员工，在其员工管理工作开展过程中，关注的是和谐相处，上下级仅在岗位方面存在差异，地位是相同的。不管什么职位，宿舍的规模和配置都是相同的。海底捞在对管理人才进行选取时，拥有着充足的实践经验，从基层岗位开始任职，表现优异的可进行轮岗，以对企业所有的环节岗位都有所了解，之后当条件满足时就对其进行晋升。其人力资源部的负责人为企业高管，选拔方法透明化程度极高，可清楚明了的观察到员工的努力情况，所有人对自身的晋升途径均极为明确。海底捞的员工管理可以让员工看到自己的未来，所以工作时充满激情。

加上海底捞真正做到了“顾客就是上帝”。与其余餐饮行业相比，海底捞拥有着最佳的服务得到了公认。将顾客的就餐环节分为餐前、餐中、餐后，并做出用心、充满情怀的服务，餐前针对顾客等位这一情况，设置服务设施空间让消费者

打发时间；用餐环节，服务员帮助顾客添菜等。海底捞所有的门店均为直营店，这可使体验、服务、产品均保持一致。因此，海底捞要保持住目前的优势，在此基础上，不断改进不足之处。

服务是海底捞的优势，但只要顾客逐渐习惯这种服务，那么就会对海底捞的发展产生限制。海底捞只有持续的创新，对内部管理制度、服务方式等进行创新，才可在餐饮行业内得到更为良好的发展，但在服务创新服务方面，现如今海底捞已处于领先水平，难以进一步突破，所以应着重创新顾客用餐体验、食材、内部管理制度等。除此以外，海底捞还可通过餐厅以外获取利润，例如可对苏宁易购的 O2O 模式进行参考，将自身的业务拓展至线上，或学习阿里巴巴，在各个领域尝试发展，例如保险、金融等领域，积极的对服务以外的利润增长点进行探寻，基于餐饮业，尝试多元化发展，对新业务进行开拓，构建出跨行业的品牌集团。

4.3.2 优化配送服务

在开展新零售业务时，应先搭建出效率更高的物流运输系统，才可更为良好的进行线上线下联动。以往开展的促销活动仅可短期内对客户产生吸引力，而高质量的服务以及高效的配送才是在市场中抢占份额的有利武器。对顾客的需求及时进行回应，以最快的速度将服务或产品供应至客户，使客户产生依赖性，才可使顾客群保持稳定。

现阶段，海底捞开展了外卖配送服务，但因为门店地区的限制，可送达的地区相对较少，配送费相对较高，配送时间超过了一个半小时。所以可通过人工智能和大数据等新技术，对可配送的街道进行完善和运算，准备好配送的食材，当存在配送需求时，可直接进行配送，使配送时间缩短。利用 AI 技术，实时全城订单，将同一地区的订单集中到一起。因为海底捞并未接受第三方配送，而是自行配送，所以，其可运用大数据等技术对时段进行智能的划分，基于此对配送工作进行分配，使人力成本得以缩减。其还可考量和第三方外卖服务构建良好的合作关系，使自身的配送员工数量得以缩减，对资源配置进行完善。借助互联网技术对存在一定概率出现拥堵状况的线路进行预测，协助配送人员预先规避拥堵路段，使配送更加高效。

4.4 增强公司发展盈利水平

4.4.1 加强供应链同步发展

对连锁餐饮来说，要扩张，最常见的瓶颈就是供应链。大部分餐饮企业都选择与外部供应商合作，企业在高速扩张时，上下游企业的产能往往无法跟上需求。如果原有的供应链合作伙伴无法扩大产能，企业往往会增加合作伙伴，但是，新的合作伙伴如何保证稳定的供应质量，又会成为困扰企业扩张的另一个问题。为了解决上述问题，如 3.3.2 节介绍，海底捞自建供应链以保障公司经营。前面分析了海底捞近几年一直保持着高速扩张，预计 2021 年超过 1000 家。过快的扩张速度，如果海底捞布局的供应链产能与海底捞扩店速度不匹配，将会导致公司经营出现问题。所以为了配合海底捞的扩张计划，目前，颐海要增加生产基地，国内在华北、华东和华中地区布局生产，同时在海外市场也要加大生产基地建设，以提高产能。公司自身除传统底料外，复合调料、方便速食业务也要齐头并进，除向母公司海底捞提供食材，也要同步发展直接面向消费者的零售业务。蜀韵东方要为海底捞提供装修和后续翻新服务，要重视人才招聘和培养力度，提高自身装修设计、质量的水平，打造一支专注于连锁企业“全链一站式”工程管理的专业化运营团队，帮助海底捞在扩张过程中保持高效的装修速度和稳定的装修质量，同时要在确保装修质量的前提下降低公司装修成本。

4.4.2 提高财务管理能力

2020 年 8 月 25 日，海底捞对 2020 年的中期业绩报告进行了公示。通过查阅报告可发现，在 2020 年上半年，其营收达到了 97.61 亿元，相较于 2019 年降低了 6.5%；净亏损 9.65 亿元，同比下滑 205.7%，上一年同期盈利 9.12 亿元。这是海底捞上市以来首次亏损。应对海底捞的盈利水平降低的现象高度重视，相较于利润提升，资产的增长相对较高，这表明海底捞在扩张时忽略了利润的提升。除此以外，海底捞应对新店的盈利情况高度重视，保证企业总体的利润水平不会受新店的影响而降低。即便海底捞拥有着较为良好的商业信用，可通过数家银行获取到贷款，但在扩张时也应应对资产负债率的变动情况高度重视，在必要时可将

扩张的速度放缓。

海底捞在对自己管理债务风险的能力进行提升时从以下几方面进行。其一，应该为公司创建一个优良的财务管理氛围，可对财务管理制度和组织架构等进行调整，从而为企业的财务管理搭建一个优良的氛围，并且通过对财务人员的业务活动进行规范，使财务人员受到企业大环境的影响而执行对负债风险管控理念进行增强；其二，有必要对企业所有人员的负债风险意识进行提升，使其可全面的认识到企业现阶段存在的财务风险以及财务整体的实际情况。例如，企业高管和基层财务人员应该认识到，虽然海底捞拥有着良好的短期偿债能力，并还可结余出一些现金流，但与其最近两年的扩张速度以及长期负债规模扩大速度相比，显而易见，长期债务无法通过这些结余的现金流得到弥补。所以海底捞的高管和基层财务核算人员在对问题进行考量时，应通过长期的角度进行，对企业的发展潜力进一步更加全面、客观的掌握，准确认识到企业近些年长期负债中存在的风险；最后，海底捞必须采取预防措施，做好事前准备并构建一个成熟的债务风险管理体系。当出现债务风险时，企业可以自上而下采取一系列的防御手段。

4.5 提高食品安全管理

4.5.1 注重食品加工管理

餐饮企业成本管控中，厨房菜品加工环节也是一个极为重要的环节。海底捞可对大数据技术进行运用，将顾客存在的需求以及喜好运算出来，以使企业的成本得以缩减。制定出一个科学的标准以对菜品的分量数量提出规定，在菜品加工阶段就可基于该标准对食材进行处理，使由于食材加工不当而出现的浪费现象得以缩减。在对大智移云技术进行运用的基础上，海底捞还可在菜品加工阶段标准化的管控菜品的重量等，使原材料得到充分使用，最大限度的降低消耗。若菜品质量在标准以上，则可运用智能化技术予以警示，避免企业由于菜品浪费而导致成本增加现象的产生。将小食、调料、水果免费供应至顾客是海底捞中的一项高质量的服务，顾客可自行对该部分食物进行选取，而这极易出现食材浪费现象，导致成本增加。所以海底捞可运用大数据将合适的小食份量运算出来。之后在运算的结果上将水果、小食、调料分类打包为一盒，向每位顾客发放一份，当顾客

认为份量较少时，可告知服务员再增添一盒，基于此可使食材浪费现象得以最大限度的减少，进而使海底捞企业的材料成本得以缩减。

4.5.2 注重食品质量管理

餐饮企业运营的一个重要因素就是食品质量。而在食品管理中，极为关键的一个环节就是食材存储。海底捞在食材管理方面制定了固定的审批流程，但在部分人工审批环节会出现差错导致食材浪费现象出现，使企业成本增加。因此其在食品质量方面可采用“大智移云”技术，将原材料存储的需求量和采购规划等录入云计算平台，使门店管理者可通过云计算平台及时对食材状况进行查看。在食材出入库方面，制定了严苛的审批手续，针对食材出入库使用大智移云技术进行智能化的审核，既使得人力成本得以缩减，还防止出现食材浪费现象，进而使得企业成本得以缩减。标记所有配送的食材，采用智能化登记的方式在云计算平台中进行记录，并对验收地区进行监控，防止出现偷盗现象导致企业受到一定的损失。之后再运用大数据技术进行分析，对食材的新鲜度、贮存的天数等信息及时进行掌握，可妥善合理的控制食材存货变质损坏现象，进而使食品质量有所保障。

5 海底捞新零售商业模式实施保障

5.1 加强内部控制

5.1.1 提高信息的沟通效率

海底捞运用的财务核算软件是金蝶，但因为企业内控制度存在缺陷，在对人员权限进行设定时，金蝶人员并未分离权利较大的相容职务，导致欺诈和差错出现的可能性提高。所以，海底捞可尝试运用其余的财务软件，甚至委托软件公司研发出一套个性化的定制软件，使所有部门间可更加顺畅的共享信息，可更加明确的划分所有员工的职责。海底捞还可以对过去以人控制为核心的控制方式进行转变，转变为以人控制为核心、辅之以机器控制的人机协同治理方式，防止出现部分由于人为因素而产生的信息交流受阻现象。

5.1.2 建立内部控制监督机制

海底捞需构建独立的内部控制监督机制，首先在行业内控标准的基础上，为自身制定出一套个性化的内控监督制度，并将该制度确定为企业日常监督工作的准则；之后在董事长主导、总经理负责、所有部门领导实施的模式下，组建一个内控监督团队，特定对企业内控实施的状况进行检查，并在检查结果的基础上，制定出一份公开的内控执行报告，每个部门的负责人可以定期组织一次报告会议，讨论报告中存在的问题并提出解决方案；最后，对于一家企业而言，只有内控制度和监督团队是不够的，还应在实际工作中落实监督工作。例如，门店服务员无法彻底自主的行使免单权，而是必须在现状发生时提前与店长级别的人员沟通，情况属实，且店长同意后才可为顾客免单，基于此就使得对员工权利的监督力度得以增强，使内部监督妥善合理的切实落实得到保障，使企业内部控制更加规范。

5.2 完善员工激励机制

5.2.1 建立激励机制

在日常工作生活中，企业领导及时的鼓励员工，使员工在与自身相匹配的岗位上将自身的才能和作用全面的发挥出来，将自身的创造力和潜力释放出来，这就是激励。海底捞在聘用员工时，认为与能力相比，更为重要的是态度，而其始终秉持着正确做事的态度开展工作。因此在海底捞，员工在工作中，只需遵守正确做人的原则认真的做好本职工作即可，无需对其余方面进行考量。身为员工，当基本需求得到满足时，精神需求就存在着极为重要的地位，自我价值实现是其最为主要的展现，就企业的发展而言，搭建妥善合理的激励机制存在着极为重要的意义，这可使员工感受到自身的努力和获取的成绩得到了认可，而这有利于员工工作主动性的提高。海底捞应高度重视员工平日的表现，应及时在公共场合表扬工作主动、能力强的员工；使拥有充足的处理顾客关系经验的员工在会议将自己的经验分享至其余员工，及时对其表示肯定。

5.2.2 建立绩效考核体系

就员工激励和鞭策而言，搭建绩效考核体系存在着极大的意义。海底捞应在工作中搭建清楚明了的绩效考核机制，使业绩相对较差的员工产生危机感，及时激励工作表现优异、能力较强的员工，与此同时使每一位员工都可了解到自身存在的缺陷，明确后续的提升方向。现阶段，海底捞所有分店仅设置了干部培养、员工积极性、顾客满意度三类指标，这些指标都是定性的，员工奖金、晋升、降职都是根据这三个指标。完善员工绩效考核可以加入一些定量指标，例如在对员工能力进行衡量时，可通过其为公司做出的贡献、近期工作业绩等方面进行，并依据衡量结果开展部分绩效考核工作，使绩效考核透明化程度更高、更加公正；也可定期开展民主投票工作，依据投票结果开展部分绩效考核工作，究其原因，员工若想在企业中持续发展，群众基础极为关键。

5.3 打造优秀团队

5.3.1 加大人力资源投资

员工薪资奖励以及培训学习是人力资源投资的两种方式。就薪酬福利而言，在行业内，海底捞始终处于领先地位，将丰厚的待遇供应至员工。另外，海底捞应对员工的专业技能培训高度重视，特别是一线服务人员，公司应着重培训其分辨力、知识等方面。究其原因，海底捞的管理层都是从基层员工晋升上去的，在门店数量不断增多的形势下，店长的成长能否紧跟企业扩张速度是海底捞必须面对的问题，所以其应对人力资源投资力度进行增强。

5.3.2 建立员工管理团队

海底捞近几年一直保持着高速的扩张，海底捞扩张极为关键的一个环节就是管控和培养高素质人才。海底捞将大量的免费产品和服务供应至顾客，丰厚的福利待遇供应至员工，必定会使运营成本提升。为了达到长期运营的目标，海底捞应对员工技能培训力度进行加强，搭建员工管理团队，良好的开展后勤保障工作，以支持企业的飞速扩张，并在扩张时创造出一定的条件，对培训人员、管理人员和员工三者间的联系进行增强，激励并督促其进行良好的交流，彼此间更加了解，互相学习，使员工的业务能力和职业素养得以提升。激励员工通过观察主动了解顾客存在的需求以及对菜品的喜好，规定员工应每日归纳自身的工作经验，一方面可使其素养得以提升，另一方面可将顾客菜品喜好等有用的信息供应至企业。除此以外，海底捞的员工应对自身服务的门店所处区域的文化背景进行全面的了解，应对海外员工良好的开展外语培训，以使服务质量得以提升，客流量得以提高，进而使海外盈利有所保障。海底捞应搭建出舒适程度更高的平台和工作环境供应员工，执行的激励方案应可对员工间的良性竞争产生推进作用。

5.4 培育良好企业文化

5.4.1 传承家文化

在海底捞早期发展阶段，其创始人张勇就表明，应将员工看作是一家人。在 25 年的发展过程中，该企业始终坚持该理念发展。海底捞指出了创新性的管理模式，即相较于顾客，员工的重要程度更高，与其余企业租赁地下室作为员工宿舍不同，海底捞租赁与店面距离相对较近的居民楼作为宿舍供应至员工，四人一间，配套齐全，并有特定的保洁人员打扫卫生，拥有着极为良好的居住条件。免费为所有员工供应一日三餐，过年时提供 12 天带薪休假，并且往返车票全额报销。海底捞为员工提供了全面的关怀，通过员工的角度对问题进行考量，使员工更加满意，员工家人更加放心，使员工将企业当做自己的“家”。企业为员工供应的该部分福利，最终可通过员工为顾客供应的服务展现出来，而这也是海底捞服务质量远超同行的主要原因。所以海底捞应当传承发扬家文化。

5.4.2 培养创新文化

在企业发展过程中，创新是亘古不变的探讨的话题。在所有的发展阶段，对不断变化的市场需求进行应对，对创新投入持续提高，是所有企业都在考量的问题。习总书记提出，创新是国家发展的灵魂，是国家繁荣发展的无限动力，也是中华民族最深厚的民族天赋。在全球市场竞争日益激烈的形势下，只有创新者才可得以发展、实力得以增强、赢得胜利。海底捞应在培训员工的过程中，提高员工对创新的认知，对创新的重要程度着重进行说明，并将创新融入实践中，使员工通过思想层面对创新观念进行稳固，在平日的运营管控阶段将创新的作用全面发挥出来。创新不一定要为海底捞做出巨大的贡献，工作过程中让顾客感到开心满意的次数增多的想法都是创新，比如生日去海底捞会收到蛋糕、情侣去海底捞会收到红枣桂圆拼盘。独自一人去海底捞会拥有玩偶的陪伴，追星女孩在海底捞谈论爱豆会收到海底捞赠送的爱豆打印照片.....这些都是海底捞的员工自发做出的行为。在海底捞的技术、产品等每个方面中融入创新，构建出创新的企业文化，在日常实践过程中持续优化和发展。

6 结论与展望

6.1 研究结论

基于阿里巴巴的新零售战略，进一步结合顾客价值理论，全文通过结合海底捞的商业模式进行分析后认为，新经济环境的变化和国家政策的指导下，新零售已是不可逆的趋势。首先通过对海底捞商业模式环境分析发现，虽然在环境和口味方面，海底捞并未具备显著的优势，但在现阶段竞争越来越激烈的市场持续发展的形势下，得到了消费者的认可。重点是将有关于自身的定制服务展现了出来，并且存在着高质量的服务，同行并不能做到这一点。因此，在火锅行业内，海底捞应对自身的该种优势地位持续进行维持，在将来应不断更新自身的个性化服务，勇于创新，使该产品得到更为良好的发展，将该部分创新转换为核心竞争力。与此同时，在口味方面持续创新，使之相较于传统口味的火锅的竞争力更强。

其次，本文从定位、业务系统、关键资源、盈利模式、现金流结构和企业价值分析海底捞的商业模式，进而分析海底捞商业模式存在的问题，发现海底捞快速扩张带来风险、服务水平参差不齐、经营成本居高不下、产品存在安全隐患、产品配送不够智能化。

在此分析的基础上，本文为海底捞提出了基于新零售背景的商业模式优化策略，运用新零售策略完善业务定位：挖掘衍生经济、合理进行网络营销；合理控制经营成本：控制人力成本和原材料成本；运用新技术升级转型：保持线下优势、优化配送服务；增强公司发展盈利水平：加强供应链同步发展、提高财务管理能力；提高食品安全管理：注重食品加工管理和质量管理。最后提出了相应的保障方案，对内控进行增强，对员工激励机制进行优化，构建出卓越的队伍，保持企业文化。

6.2 不足与展望

本文在论述过程中，最大限度的运用了合理标准的语言和有关理论，在对大部分研究结果和文献进行查阅的背景下，在考察海底捞商业模式实际情况得到的结果的基础上，全面的归纳研究了海底捞商业模式。与此同时，基于海底捞商业

模式出现的问题，指出对应的完善方案。但是本文部分分析和理论还存在一定的缺陷，需在后续的研究过程中持续进行优化和补充：

关于新零售背景下餐饮企业的商业模式，本文的研究不够深入，随着新零售的发展，其对餐饮企业会带来什么影响，连锁餐饮企业将如何发展有待进一步研究。

本文主要通过互联网信息以及对店内员工实地采访两种方式获取到相关案例资料和数据，信息获取不够全面，进行的研究必定也会出现某种误差，对此深表歉意，并承诺在后续的研究中，必定会更加严格和全面的获取相关数据和资料。

由于研究能力不足，实地调研较为局限，因此体现出的问题可能无法全面代表海底捞公司的广泛存在，在以后的研究中有待加以完善。

参考文献

- [1] Al-Debei M M, Avison D. Developing a Unified Framework of the Business Model Concept[J]. *European Journal of Information Systems*, 2010, 19(3): 359-376.
- [2] Amit R, Zott C. Crafting Business Architecture: The Antecedents of Business Model Design[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015, 9(4): 331-350.
- [3] Amit R, Zott C. Value Creation in E-business[J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(6-7): 493-520.
- [4] Afuah A , Tucci C L . *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*[M]. Boston McGraw-Hill/Irwin,2001.
- [5] Dinu V. Retail Innovation Technologies[J]. *Amfiteatru Economic*, 2015, 17(39): 516-518.
- [6] Dai Q, Kauffman R J. Business Models for Internet-Based B2B Electronic Markets[J]. *International Journal of Electronic Commerce*, 2002, 6(4): 41-72.
- [7] Ferreira J, Ferreira C. Challenges and Opportunities of New Retail Horizons in Emerging Markets: The Case of a Rising Coffee Culture in China[J]. *Business Horizons*, 2018, 61(5):783-796.
- [8] Herhausena D, Binder J, Schoegela M, et al. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration[J]. *Journal of Retailing*, 2015, 91(2): 309-325.
- [9] Hamid R G, Blanchard R E. An Assessment of Biogas as a Domestic Energy Source in Rural Kenya: Developing a Sustainable Business Model[J]. *Renewable Energy*, 2018, 121(6):368-376.
- [10]Hollenbeck B. Online Reputation Mechanisms and the Decreasing Value of Chain Affiliation[J]. *Journal of Marketing Research*, 2018, 55(5): 636-654.
- [11]Kosov, Aacute R, Lafontaine F. Much ado about Chains: A Research Agenda[J]. *International Journal of Industrial Organization*, 2012, 30(3): 303-308.
- [12]Lemon KN, Verhoef PC. Understanding Customer Experience Throughout the

- Customer Journey [J]. *Journal of Marketing*, 2016, 80(6): 69-96.
- [13] Lee EJ, Park J. Enhancing Virtual Presence in E-Tail: Dynamics of Cue Multiplicity[J]. *International Journal of Electronic Commerce*, 2014, 18(4): 117-146.
- [14] Lafontaine F, Shaw K L. Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising[J]. *Rand Journal of Economics*, 2005, 36(1): 131-150.
- [15] Osterwalder A, Yves Pigneur, and Christopher L Tucci. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept[J]. *Communications of the Inform Ation Systems*, 2005, 15(5):1-25.
- [16] Piotrowicz W, Cuthbertson R. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing[J]. *International Journal of Electronic Commerce*, 2014, 18(4): 5-16.
- [17] Roggeveen AL, Nordfåt J, Grewal D. Do Digital Displays Enhance Sales? Role of Retail Format and Message Content [J]. *Journal of Retailing*, 2016, 92(1): 122-131.
- [18] Timmers, P. Business Models for Electronic Markets[J]. *Journal on Electronic Markets*. 1998, 8(2):3-8.
- [19] Xia Y, Zhang P. The Impact of the Online Channel on Retailers' Performances: An Empirical Evaluation [J]. *Decision Sciences*, 2010, 41(3): 517-546.
- [20] 王宝义. "新零售"的本质、成因及实践动向[J]. *中国流通经济*, 2017, 31(7):3-11.
- [21] 杜睿云, 蒋侃. 新零售:内涵、发展动因与关键问题[J]. *价格理论与实践*, 2017(2):139-141.
- [22] 蒋亚萍, 任晓韵. 从"零售之轮"理论看新零售的产生动因及发展策略[J]. *经济论坛*, 2017(1):99-101.
- [23] 潘建林. 新零售理论文献综述:兼论四构面商业模式[J]. *商业经济研究*, 2019(5):9-11.
- [24] 韩彩珍, 王宝义. "新零售"的研究现状及趋势[J]. *中国流通经济*, 2018(12):20-30.

- [25]本刊编辑部, G30 秘书处, 林英泽,等. 新时代 新思路 新动能[J]. 中国流通经济, 2018, 32(1):124-130.
- [26]罗晓双. 新零售对传统零售业的商业模式的改革与创新[J]. 农村经济与科技, 2018, 29(3):139-140.
- [27]王坤, 相峰. "新零售"的理论架构与研究范式[J]. 中国流通经济, 2018, 32(1):3-11.
- [28]李飞. 迎接中国多渠道零售革命的风暴[J]. 北京工商大学学报:社会科学版, 2012, 27(3):1-9.
- [29]刘强东. 零售的未来:第四次零售革命[J]. 中国企业家, 2017(14):77-84.
- [30]王继祥, 新零售变革的核心动力到底是什么?[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/159751398_757817, 2017-07-25.
- [31]翁君奕. 商务模式创新[M]. 经济管理出版社, 2004.
- [32]罗珉. 商业模式的理论框架述评[J]. 当代经济管理, 2009, 31(11):1-8.
- [33]魏炜, 朱武祥. 发现商业模式[M]. 机械工业出版社, 2012.
- [34]蒂姆·克拉克, 亚历山大·奥斯特瓦德, 伊夫·皮尼厄,等. 商业模式新生代:一张画布重塑你的职业生涯[M]. 机械工业出版社, 2012.
- [35]原磊. 商业模式分类问题研究[J]. 中国软科学, 2008(5): 35-44.
- [36]黄培, 陈俊芬. 赢利定律:商业模式的理论、方法与实践[M]. 北京:中国标准出版社,2003.
- [37]曾楚宏, 朱仁宏, 李孔岳. 基于价值链理论的商业模式分类及其演化规律[J]. 财经科学, 2008(6):102-110.
- [38]陈玉锋. 企业商业模式设计及创新研究[D]. 大连海事大学.
- [39]李鸿磊. 基于价值创造视角的商业模式分类研究——以三个典型企业的分类应用为例[J]. 管理评论, 2018, 30(04):257-272.
- [40]侯妨. 中国家电连锁企业商业模式及创新研究[D]. 山东大学, 2012.
- [41]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]. 中国软科学, 2013(9):97-111.

后 记

时光飞逝，在母校的研究生生涯就要结束了。虽然研究生的攻读时间短暂，但是在这期间过的非常充实，有欢笑，有泪水，有迷茫，有紧张，有激动，我深深的感触到，研究生的时光不光是最后的结果和荣誉，最让我享受的是过程，在整个过程中我获得了很多成果，不仅获得了很多专业的知识，让我的工作更加得心应手，同时，在态度、意识等方面都发生了明显变化。在这里我要感谢所有陪伴我一路的人。

首先，衷心感谢我的导师。他自身有很多工作任务缠身，不间断的给我们学生打气，询问我们相关的进度，帮助我们解决一些瓶颈，提醒我们做好论文写作的计划安排，并给我们分享相关的资料，帮助我们思考。从论文的开题，资料的收集，论文进度的计划安排，论文草稿的修改，都得到老师及时教诲和莫大的帮助。他敏锐的思维，扎实的理论，严谨的治学太多让我钦佩，导师的言传身教将让我一生受益。

其次，我要感谢大学的各位老师。在他们的课堂上我积累了很多知识，指导我形成务实求真的思想理念、钻研探索的学习精神，帮助我掌握了大量的专业知识，为本篇论文的完成奠定了良好的基础。同时我衷心感谢我工作单位的领导和同事，为了让我顺利完成学业，经常鼓励我。是他们的支持让我更加坚信必须成功，非常感谢他们在我写论文的过程中对我的指导与点拨。

对于研究生的各位同学我也要表示衷心的感谢，在研究生生涯中，我们探讨和解决学术上的问题，共同帮助，携手共进，成为彼此的支持和依靠。另外我也向我的父母道声感谢，你们的无私付出、默默支持让我无后顾之忧，全身心投入到学习中，你们的陪伴与支持是我坚持完成学业、勇往直前的动力！

毕业论文是研究生学术生涯的结束，也是开启人生新篇章的起点。我深知自己的肩头多了一份责任和担当，在今后的人生旅途中，不管前途多么的未知和艰难，我将心怀感恩，不忘初心，砥砺前行！

作者：姜 雪
2021 年 3 月 18 日