

海底捞以其在员工管理、文化建设方面所取得的成绩，使其成为当今中国企业中文化建设的标杆企业之一。作为一家还在迅速发展壮大中的企业，随着内外环境和条件的改变，其管理文化也势必需要进行更新和完善。

“海底捞”的管理文化反思

文/孟爱华

关键词：海底捞 管理文化 员工幸福感 员工忠诚度 文化创新

2009年4月，《哈佛商业评论》中文版刊发《海底捞的管理智慧》一文，一夜之间海底捞红遍大江南北。海底捞的实践和成效堪称国内企业文化建设的标杆和典范之一。

2015年2月，海底捞一离职员工因未获得预想中的工作奖励而敲诈公司50万元的“离职敲诈门”事件持续发酵，获得了业界的高度关注，正所谓一叶知秋，一直以来着力打造“家文化”的海底捞开始陷入舆论的旋涡。事件起因非常简单：这名离职员工在职期间向公司提出了良好的管理建议并被采纳，但是公司承诺的奖励却迟迟没有兑现，由于内心不平衡，“工资没加，职位也没升”最终成为该离职员工敲诈公司的直接原因。

平心而论，作为一家餐饮企业，海底捞对基层服务员工的关心和体贴堪称周到入微，要远高于中国服务型企业的平均水平，但是随着“离职敲诈门”事件的曝光，海底捞企业中基层员工的抱怨声似乎越来越大，海底捞多年苦心经营的亲情文化一下被推到风口浪尖。

海底捞员工管理困境的根源

海底捞一直把员工视为企业的核心资源，在管理领域也采取了诸多人性化举措，不仅关注员工的物质需求，而且还关注员工的精神需求，虽然如此，海底捞在员工管理层面还是出现了人员流失严重、招聘困难、管理难度大，员工需求难以满足等问题，究其根源，笔者认

为存在以下原因：

1. 传统“家文化”本身存在内在缺陷

海底捞一直以“家文化”管理模式为傲，殊不知，海底捞舵手张勇先生所选择的中国传统家文化本身就存在先天不足。费孝通先生曾经生动描述了中国乡土社会的关系特点，传统中国社会中的关系不是等距离的，而是存在明显的差序格局，即社会中人与人之间的关系首先是亲疏有别的，其次因为亲疏有别，所以维系不同层次人际关系中的道德标准和行为标准也有差异。虽然费孝通先生提出中国社会的差序格局特征已经过去近80年，但是时至今日，中国乃至东南亚国家社会中差序格局的特征并没有减弱，中国社会的熟人社会、人情社会属性便是明证。因此，海底捞所秉承的“家文化”中不仅包含着爱的因子，也包含着差序格局的



因子。

对并非“爱无差等”的“家文化”而言，当家庭很小时，人与人之间的关系亲疏差别不大，用于维系和发展关系的标准差异亦不大，家庭成员对这种不平等的感知会不太明显；但是，当家庭规模很大时，人与人之间的关系亲疏差别就非常大，用于维系和发展关系的标准就更加悬殊，这时家庭成员对不平等的感知会非常明显，并且非常容易生出不满甚至怨恨。

除差序格局的特点外，“家文化”的第二个重要特征就是“家长制”，基于个体在家庭中的地位不同，位于不同位置上的人会拥有不同的权利，这时家庭内部的不平等氛围是非常明显的，而当今，餐饮行业的从业者以新生代人群为主，这一批劳动者对平等的诉求更高，其观念与“家长制”很显然是针锋相对的。由此可见，“家文化”的两大致命缺陷容易导致管理冲突。

2. 企业管理制度、管理文化与企业发展状态不同步

企业的管理制度、管理文化应该与企业的发展规模、发展阶段相适应，当两者同步，企业发展会很顺利，反之则会遇到很多问题。海底捞之所以苦心经营人性化管理却难以促成员工幸福感提升，原因就在于现有的管理制度及文化与海底捞当前的发展状态不匹配。

当企业规模很小时，人心可以用情感凝聚，因为员工不多，管理者有时间亦有精力无微不至地关心员工与员工缔结牢固的心理契约；但是，当企业发展到一定规模后，人心仅仅依靠情感凝聚就会遇到非常大的风险，因为管理的复杂性使

得管理者没有足够时间和精力深入每一个人性化管理细节，长此以往，员工的情感体验会下降，仅仅依靠情感来维系员工忠诚的策略很显然会失效。截至2014年底，海底捞已经开设109家门店，拥有2万多名员工，平均每家门店拥有200多名员工，1名店长能够在繁杂的门店管理事务之外去关心照顾好所有员工吗？显然很难做到。

3. 需求攀升不断增强企业员工管理的难度

多年以来，海底捞极其注重员工的管理、培养与选拔。但有别于大多数企业，张勇先生选新人的标准最重要的一条就是出身农村，学历不高，肯吃苦，迫切要求改变现状。海底捞之所以更青睐于任用知识资本与社会资本均不高的员工是基于这类员工更容易管理和培养的假设，海底捞的管理实践也部分证明了这一观点的正确性。但是我们也应该看到，员工随着个人成长其需求也在不断变化，正所谓青桃子总有熟的那一天。

马斯洛需求层次理论告诉我们，人类需求像阶梯一样从低到高按层次分为五种，一般来说，某一层次的需求相对满足了，就会向高一层次发展，追求更高层次的需求就成为驱使行为的动力，相应地，获得基本满足的需求就不再具有激励作用。

海底捞基层员工工作强度高、时间长，基层员工的高付出必然促使他们产生高收益的期望，最初高收益的期望主要来源于对可观薪酬的期望，而海底捞的薪酬制度的确也满足了这些初入城市员工的经济需求；但是随着这些员工对城市生

活的融入和个人思想的成熟，这些基层员工会产生新的发展需求——即获得个人职场成长。但是对于任何企业来说，管理者永远是少数，在高付出高收获的心理及行为模式下，如若这些员工的发展需求长期得不到满足，那么员工的心理平衡必将被打破，其结果必然是要么其工作积极性下降，要么选择离开。

4. 执行力不强导致企业失信

导致企业言行不一的原因是多方面的，抛开企业缺乏诚信等道德因素不谈，大多数企业失信都源自于执行力缺乏，海底捞亦不例外。最近引发海底捞“离职敲诈门”事件的原因就在于企业没有兑现对员工的承诺，应该说海底捞是有过错在先的，即便如此离职员工的这种违法敲诈行为亦不能被容忍。如果企业常常失言于其制定的制度及政策，从本质上讲即是失信于员工，那么在内部管理中企业必然遭遇员工管理的困境。

海底捞管理文化亟需创新

2014年，海底捞全国新开设17家门店，海底捞官网显示，2015年全国有43个城市被定为意向拓展城市，这意味着2015年海底捞会以更快的速度进行市场扩张。为解决当前员工管理困境，应对在扩张过程中可能出现的各种问题，海底捞必须重视其内部管理能力的提升，创新海底捞的管理文化。

1. 在家文化中植入平等文化

中国传统家文化有许多优点，为摒弃传统家文化中差序格序和家长制的先天缺陷，海底捞应该在家文化中植入平等文化，这种平等文化分为对内和对外两个层面。对内

新时代企业的发展不能仅仅寄期望于“苦干”，更要寄期望于“巧干”、“乐干”。



平等意味着企业内部所有员工在权利、义务、权益、机会和管理规则上的平等，企业内部只有岗位职责与分工的差异，而没有特权、潜规则和捷径，这种平等文化无疑将对海底捞的基层员工主体——新生代员工具有巨大的激励性。

平等的另一个层面是对外平等，意味着海底捞员工与顾客不同的只是身份和社会角色上的差异，海底捞员工与顾客在人格上是完全平等的。随着社会的不断进步及新时期我国政府对“平等”这一社会主义核心价值观的推广，平等会成为社会主流群体的信仰。相比于“跪式服务”，面对主张平等的“立式服务”，无论是作为服务人员的海底捞员工，还是作为消费者的顾客，都会更加自在、轻松和愉悦一些。

2. 在家文化中注入友善文化

中国传统家文化中的爱是以血缘、亲缘和姻缘作为基石的，其共同特征即是家文化中的爱是有条件的，如果企业“家文化”中的爱总有所依附，那么组织中的差序格局就很难改变，那么小集体、小集团和潜规则就不可避免。因此，海底捞应该在家文化中注入友善文化，这种友善是人对周围事物的积极和友好的态度，这种友善无前提

条件，是员工健康价值观的本能反应，这种友善不仅存在于员工对待企业上，还存在于员工之间，更存在于员工对待顾客上，这种友善文化是一种简单、积极、具备正能量的处世态度。

3. 在奋斗文化中添加快乐文化

企业家张勇先生以“双手改变命运”作为海底捞企业的核心价值观，这种“奋斗文化”促使海底捞从四川简阳的一家火锅店成长为今天遍布中国的大型品牌餐饮连锁企业，可以说没有“奋斗文化”，就没有海底捞的今天。但是随着海底捞规模的不断扩大，尤其是新时期社会大众心理特征的不断变化，海底捞在秉承“奋斗文化”之外，还要大力推广“快乐文化”。新时代企业的发展不能仅仅寄期望于“苦干”，更要寄期望于“巧干”、“乐干”，因为苦修式的工作模式是不具备持续性的，也容易导致员工工作热情的枯竭。

笔者认为，海底捞要尝试降低基层服务员工的劳动强度，在顾客服务层面不妨尝试一定程度的顾客自助，让员工在轻松中工作，在快乐中成就，不能让员工长期处于疲于奔命的工作状态。如此一来，当工作负荷减轻、工作氛围改善后，

员工的幸福感就会增强，对企业的忠诚度会提升，在个人需求层面会更加理性，会避免千军万马挤独木桥的非理性状态。与此同时，降低基层服务人员的劳动强度，也意味着给予顾客更大的自主空间，毕竟拥有民主平等思想的大多数顾客并不喜欢过于贴身的餐饮服务，适度服务更容易满足当今顾客的心理需求，海底捞在北美门店一系列“无微不至的服务”并不被美国顾客所买单就是明证。

4. 在情感文化外强化契约文化

成熟市场经济中的重要特征之一即是拥有坚实的契约精神。情感文化可以管理一家小型企业，但是作为一家大型企业，若仅仅以情感管理作为企业管理的主要方法，那么风险会非常大。海底捞发展到2万多名员工的规模，必须在企业情感文化之外植入契约文化，以契约、制度作为企业管理的主要规则，使情感作为企业管理的粘合剂，企业必须言出必行、承诺有信，只有这样企业才能给予员工安全感、从而获得员工信任、增强员工归属感。当员工与企业缔结了牢固的心理契约，就能避免许多不必要的管理摩擦、节约企业的各项管理及控制成本，从而最终提升企业的经营绩效。■

主要参考文献

- [1] 费孝通. 乡土中国[M]. 北京: 人民出版社, 2008.
- [2] 黄铁鹰. 海底捞你学不会[M]. 北京: 中信出版社, 2011.
- [3] Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy 著, 孙健敏等译. 新企业文化——重获工作场所的活力[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.

作者单位 三峡大学经济与管理学院