

## 案例正文：

### 海底捞的雇佣关系模式演变之路<sup>1</sup>

**摘要：**作为餐饮行业火锅领域的龙头企业，海底捞秉承着“员工第一、顾客第二”的独特原则，使得其在业内遥遥领先，取得了骄人的业绩和回报。“企业坚持对员工不断投入，员工为顾客提供无微不至的服务，顾客也被这种行为圈粉”这样的良性循环使得海底捞这个大家庭从建立、到求温饱、到奔小康、再到成小富，不断壮大，最后走上了国际化、智能化的道路。本案例将海底捞的雇佣关系放在时间轴上进行纵向分析，从而探析海底捞雇佣关系模式的演变之路，剖析其人力资源管理成功的要点及未来将面临的挑战，供其他企业参考和借鉴，同时引发读者的关注与深入思考。

**关键词：**雇佣关系模式；心理契约；薪酬激励；福利待遇

## 0 引言

2018年9月26日，海底捞在香港交易所敲锣，随后很快市值冲破千亿港元创造了全球餐饮业的IPO纪录，成为全球第五大餐饮企业。海底捞国际控股有限公司在香港召开新闻发布会时，张勇说：“餐饮行业有两个明显特征：一是餐饮行业是一个低附加值的行业。大家去餐厅会看到很多服务人员，还包括看不到的后厨、采购等人员，餐饮行业的客单价又不高，因此这是一个低附加值的行业。二是餐饮行业还是一个碎片化的行业。餐厅不像微信，人们一用上就离不开它了，但是没有哪一家餐厅你是离不开的。这两个行业特征意味着餐饮行业的服务人员平均工资不高，并且竞争压力还很大。那么，我们有没有办法激励员工和店长自发的努力工作呢？后来发现我们是可以做到的……”张勇回首这漫长的一路，从1994年的麻辣烫店起家，海底捞从四川三线城市简阳，到二线城市西安，再到首都北京，逐步攻克全国大部分城市，到现在慢慢走向国际化、智能化……这位具有“草根精神”的中国餐饮人用他半生的辛酸、际遇

1.本案例由河北工业大学经济管理学院的马菱、蒋明谕撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。本案例的撰写受河北省社科基金项目（HB17GL029）资助。

2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4.本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

和智慧，开创了“员工第一、顾客第二”的运营哲学，不断完善海底捞的雇佣关系模式，成就出如今海底捞的欣荣与辉煌。

## 1 公司的创建与发展

### 1.1 海底捞简介

四川海底捞餐饮股份有限公司（简称海底捞）是一家以经营川味火锅为主，融汇各地火锅特色于一体的大型跨省份直营餐饮民营企业。公司在张勇董事长确立的服务差异化战略指导下，始终秉承“服务至上、顾客至上”的理念，以创新为核心，改变传统标准化、单一化服务模式，提倡个性化特色服务，将用心服务作为基本经营理念，致力于为顾客提供“贴心、温心、舒心”的服务；在内部管理上，公司倡导双手改变命运的价值观，为员工创建公平公正的工作环境，实施人性化和亲情化的管理模式，提升员工价值。

### 1.2 公司发展及现状

海底捞成立于 1994 年，由四川简阳的单店发展到目前为止，包括海外的 26 家门店，海底捞在全球范围内有 482 家餐厅，拥有 4 个大型现代化物流配送基地和一个原料生产基地（图 1），并且拓店速度还在加快。

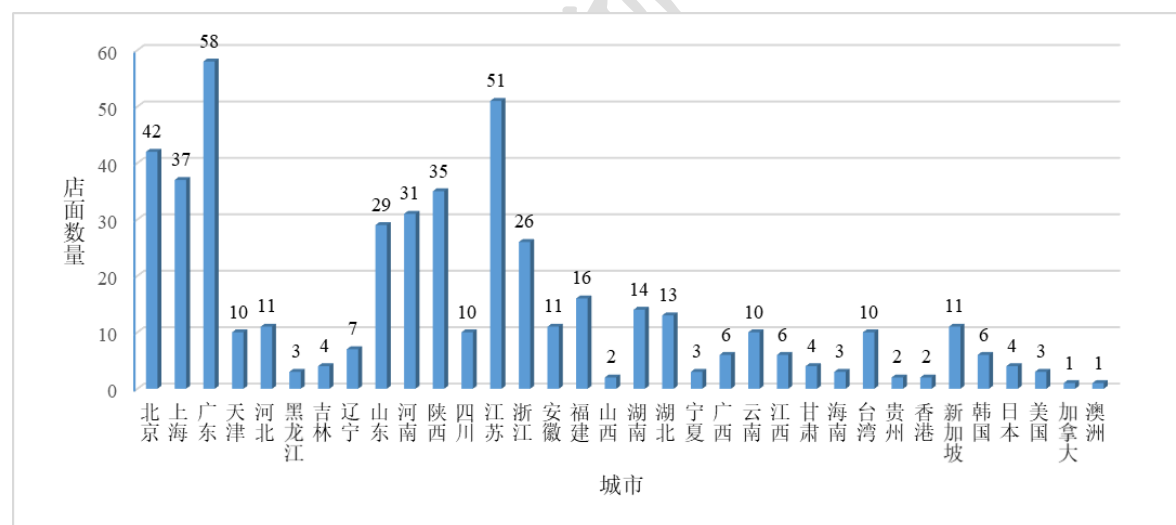


图 1 2019 年度海底捞在全球范围内的店面数量汇总

张勇旗下资产横跨餐饮、娱乐、教育、投资，并登上福布斯富豪榜。海底捞集团已经勾画了一个帝国版图，包括颐海国际、新三板公司优鼎优、蜀海供应链微海餐饮管理培训公司、蜀韵东方装修公司等七家子公司（图 2）。

海底捞火锅店的生意火爆到什么程度呢？在运营效率方面，2015、2016、2017 和 2018 年的翻台率分别是每天 4.0、4.5、5.0、4.9 次，明显高于其他中餐品牌的平均水平；在资本回报方面餐厅在 1-3 个月能实现首次盈亏平衡，大部分餐厅会在 6-13 个月之间实现资金回报，显著领先行业水平。这样良好的业务

与财务表现与海底捞的极致服务不无关系。等位期间，服务员时不时会送上免费的水果和零食，顾客可以享受到擦皮鞋和美甲等免费服务。朋友多的话，还可以一起打桌游玩扑克下棋。真正到了餐桌，也和其他饭店不一样：菜可以点半份；饮料可以免费续杯；服务员会给戴眼镜的顾客递上绒布以防止眼镜片起雾；给长发女生递上皮筋以防止头发掉到食物上……就连上洗手间都会有专人服务，帮你涂洗手液、递纸巾，还会一旁提醒你“天气干燥，可以擦点儿润手霜”。因此，几乎所有光顾过这里的顾客都会成为海底捞的回头客，并极力向朋友、同事推荐海底捞。

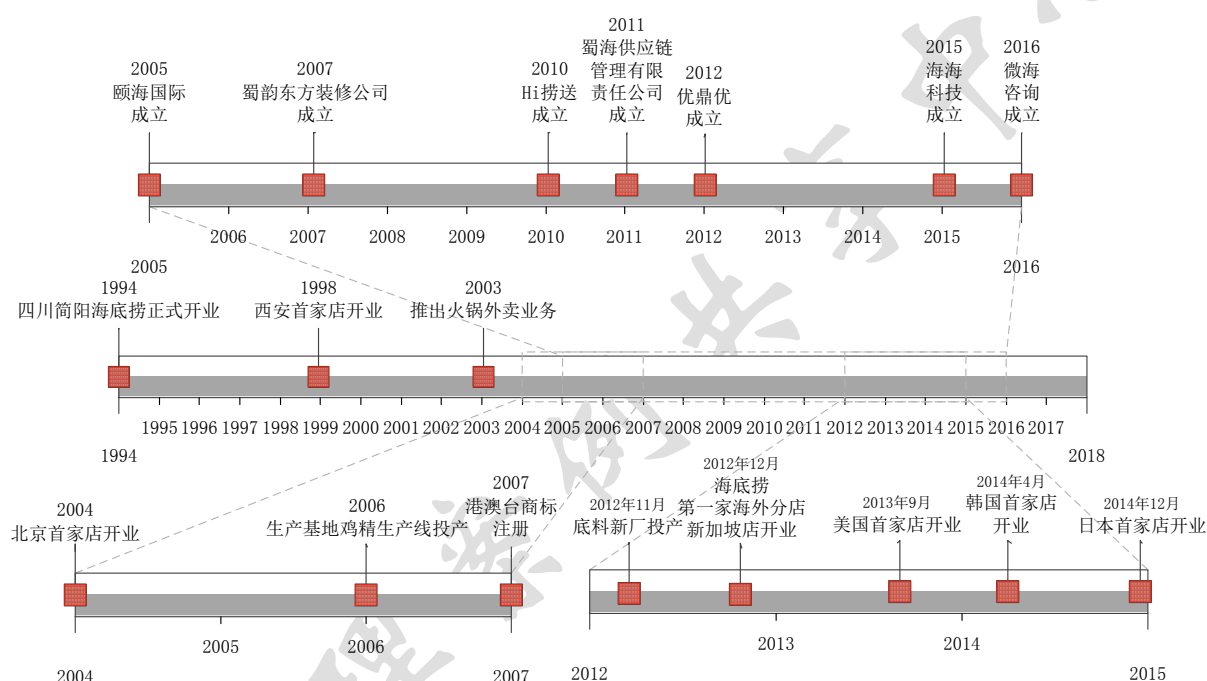


图2 海底捞的发展时间轴

### 1.3 张勇其人

海底捞餐饮股份有限公司董事长张勇 1971 年出生在四川简阳，此时正值中国物资最匮乏的时期，贫穷成了张勇与生俱来的恐惧和敌人，也因此“双手改变命运”才变成张勇和海底捞的人生目标。1988 年，技校毕业的张勇，成为了四川国营拖拉机厂的一名工人，但志向远大的张勇并没有看上这份工作，他开始四处寻找商机，经历过两次创业失败后，他发现成都的小火锅很受欢迎。于是，在简阳的一个街边找了十几平方米的店面，开始了他第三次创业。从家里搬来桌柜椅凳和锅碗瓢盆，小火锅店——小辣椒风风火火地开业了。小辣椒一开张生意就很好，旁边的店也纷纷效仿。到最后，整条街都是小火锅，竞争激烈，产品服务无差异化，最后利润也相当不乐观，于是张勇打算重整旗鼓再创业。

当时，张勇身边有三个“死党”，一个是他现在的妻子，另外两个是他技校

的同班同学施永宏及其女朋友李海燕，标准的创业搭配模式。张勇跟三个“死党”说：“把钱都拿出来吧，我们这次开一家正规的火锅店。”这就是海底捞的雏形。海底捞第一家店的正规之处体现在 4 张桌子，其实说到底也就是把桌子中间挖个圆洞，火锅陷下去，底下用天然气炉让火锅沸腾。然而，就是这样的火锅桌子在当时的简阳也找不到。由于是特制，价钱自然贵“一点”，老板最后收了张勇每张 440 元。事后，张勇发现他又被人“宰”了，每张桌子人家多收了他 300 元。张勇的性格中似乎有对人从不设防的因子，他对员工和干部的信任，也是令很多人难以置信的。

为了能在简阳满是小火锅的一条街立足，张勇在火锅口味上没少下过工夫。他看各种各样火锅的书，研究过各种各样的火锅底料，炒料炒得右胳膊明显比左胳膊粗。然而口味在火锅这个领域却难以成为吸引顾客的决定性因素。无意之中，张勇发现即使口味一般，也可以通过好的服务来感动顾客，这也成为了海底捞的制胜法宝。简阳县吃火锅的顾客无数，但海底捞这 4 张桌子的顾客必须一个一个争取。顾客各不相同，用标准统一的服务难以满足顾客的需求，于是海底捞致力于提供独具特色的差异化服务。例如，一个老顾客从乡下回来鞋脏了，张勇让伙计把他的鞋给擦了；一个顾客昨天喝酒胃不好，张勇就给人熬一锅小米粥；一个顾客夸海底捞的辣椒酱好吃，他就给顾客送几罐。张勇对待顾客，表现出超过常人的殷勤和谦卑。这种殷勤和谦卑的服务，让顾客感受到了真诚，于是顾客一桌一桌抓的打法也就形成了。

## 2 “家庭”的建立（1994-1999）

### 2.1 企业把员工当作家人

张勇在简阳创办海底捞初期，挖了一个非常勤快伶俐的服务员，叫杨丽娟。杨丽娟有两个哥哥，做蜂窝煤生意惨败，欠了许多债务。杨丽娟加入海底捞的第一年，完全没有回家的打算，就是想要踏实工作帮家里偿还债务。可是有一天杨丽娟妈妈来到店里希望女儿在城里想想办法借出 800 元，以偿还一部分债务。杨丽娟每月只给自己留 10 块钱，其余都寄回家，自己没存下钱。自己认识的同事都是农民姐妹，也要带钱回家过年，哪里能借到 800 元？张勇知道了此事，就让公司借给杨丽娟 800 元。杨丽娟万分感激地说：“每月从我工资里扣吧。”张勇却说：“扣了，你家不还是没钱？年底再还吧。”过年了，公司发奖金。杨丽娟认为肯定和自己没关系，因为她的奖金要还 800 元借款。可是会计让她过去领取奖金，还说：“张大哥说了，你家还债的 800 元由公司出，因此，你还有奖金。”从此，杨丽娟就把海底捞当家了，谁要损害公司的利益，她敢跟谁拼命。

### 2.2 员工把企业当作家庭

1999 年，在海底捞西安首家店里，3 个喝醉酒的男人在海底捞寻衅滋事，跟服务员吵起来并且动手连打了两个女服务员。海底捞的男服务员愤愤不平，围上去把 3 个人打了一顿。结果，3 个人走时撂下一句话：“你们等着！”不到 3 个小时，来了两辆卡车，跳下 60 多条手持棍棒的大汉。条件是：赔偿 5 万元，否则砸店。海底捞马上拨打 110 报警，可是 110 来，要有一段时间，这段时间一定要保证店面安然无恙。此时杨丽娟一声令下，100 多名员工冲出店，男员工在前面，女员工在后面，而身高不到一米六，年仅 21 岁的杨丽娟，站到了中间。俗话说得好：凶的怕不要命的。看见海底捞的阵仗，60 多条大汉站在马路对面，硬没敢过来。杨丽娟不是不害怕，只是愿为这个“大家庭”玩命。当时脑子的念头就想一件事，这个店装修花了那么多钱，绝不能让他们砸。

### 3 “家庭”求温饱（2000-2004）

#### 3.1 企业解决员工后顾之忧

2001 年海底捞在起家地四川简阳建立了一所私立寄宿制学校——简阳通材实验学校，员工的孩子可以免费在那里上学，只需要交书本费，让员工不用为子女地就学问题担忧。北京地区店面的店长和经理的孩子，公司还可以负责送到北京来读书。

2004 年，海底捞业务开始向北京转移，餐饮行业为员工提供的福利大部分只限于餐饮住宿。但即使这种简单的福利，很多餐饮企业也会想法设法缩减成本。以北京为例，很多餐饮企业为员工提供的住所只是见不到阳光的地下室。相比较其他餐饮业一线员工而言，海底捞的员工有着非常优越的住宿条件。海底捞管理层规定：所有员工都必须住在配有空调电视的两居室、三居室，让员工感觉这里像住在家里一样。管理者考虑到交通成本对于普通服务员的沉重压力，宿舍距离店铺的路程步行不能超过 20 分钟。夫妻俩都在“海底捞”的，还必须考虑让他们单独住一个房间。员工宿舍有专门的家政服务人员，负责日常清扫以及员工衣服、床单和被褥的清洗等。每天饭桌上基本上都会有一两道可口的荤菜，周末供应水果，并在晚上 9 点提供面包和酸奶作为夜宵。海底捞还努力为员工营造一种快乐成长的环境，通过企业对员工的不断肯定，使员工在工作中主动成长。

海底捞 90% 的员工是新生代农民工，他们是一个特殊的社会群体，一方面他们远离家乡，渴望融入城市、享受市民生活，渴望获得身份等同以及社会其他群体的尊重；另一方面，他们世代生活在社会底层，长期遭受身份歧视、制度排斥、隐性隔离等不公平待遇。与其父辈们一味忍受甚至默认身份歧视不同，新生代农民工接受更多外部信息，更加崇尚个性释放，也对社会不公平表现出

更强烈抗争。因此，他们更加投入，更加渴望改变，渴望来自社会的认同。对于从乡下初次来北京打工的员工，海底捞的培训契合了他们的需求，不仅有工作内容，还包括如何看北京地图、如何过马路、如何坐地铁、如何用水冲马桶等日常生活的内容，帮助员工快速融入城市生活，其实就是帮助海底捞这个大家庭的成员能生存下来求温饱。

### 3.2 员工“一身轻”进行创新

海底捞有一个创新委员会，由大区总经理组成，创意收集之后会报给委员会，委员会再进行筛选，好的创意就在全中国推广。海底捞总部的办公墙上挂着红、黄、蓝三色的创意统计板，记录着海底捞每个月的创意信息。每个月9日，各个分店的经理会汇总员工最近的创意想法，然后将该店的创意评估报告提交给总部。每个月月底，总部核心高层对所有店面的创意进行总结和评比，并最终确定是否采纳这些想法。张勇说：“如果你的部门没有创新，我就会把你的名字放在蓝板上；如果你的部门有新点子，但是不能再全公司推广，只能再一个区推广，我就会把你的名字放在黄板上；如果你的创意被推广到全公司，你的名字就会再红板上出现。名字再蓝板上，我天天都能看见，这其实是挺可怕的。现在蓝板上都没有名字了。”通常情况下，低学历且社会底层工作岗位的员工常被定义为没有能力只需用手不需动脑的廉价劳动力。但在海底捞的员工被重新定义了，员工是有能力的可以担当更大的责任，雇佣的是员工的大脑而不是双手，在这样的认可下，海底捞的员工有了一系列的创新成果：冯伯英发明了豆花架；蒋恩伯发明了方便上菜的万能架；曾长河发明了小酒精炉；李力安发明了给小孩使用的隔热碗；陈刚发明了切割豆花的工具，可以一次将豆花分成35块；胡明珠提出在门口等座区安装插座，让骑电动车的顾客在等候期间充电；擦鞋员张春风在擦鞋处准备502胶，以便修女顾客的凉鞋；吴用刚提出在洗漱处准备一次性牙刷……当你觉得是在为家庭做事的时候，你才能不遗余力地为它做贡献，提出的创新办法都是为了公司以后的发展。当把海底捞当家的时候，你才能有长远的建设眼光。

## 4 “家庭”奔小康（2005-2011）

### 4.1 股权激励与培训升级

2005年3月，海底捞推出“员工奖励计划”。其实早在2003年，海底捞就以西安东五路店作为第一个试点分店，实行了“员工奖励计划”。这个计划的核心是给予优秀员工分红配股，规定凡工作一年以上员工享受利润为3.5%的红利。这种制度后来在其他连锁店进行了推广并在2005年实行了第二期的“员工奖励计划”，以郑州三店作为员工奖励计划店给优秀员工配股，并且经过公司

董事会全体一致同意，从郑州三店开始计算，公司每开办的第三家分店均作为员工奖励计划店。

2010年6月，海底捞正式创办了海底捞大学，用于内部员工的培训。这让海底捞员工欢欣不已，很多海底捞员工当初都是迫于经济压力没能完成学业，“海底捞大学”无疑给了他们再学习的机会。海底捞大学还定期举办“金讲台”活动：每个门店派三四名员工开展业务教学竞赛，内容是管理沟通、会计成本核算等基本管理职能。海底捞大学的老师主要是海底捞内部人员和从外部聘请的大学老师。如今“海大”已经逐渐走上正轨，每个海底捞的员工都有机会定期参加培训。正所谓“授之以鱼不如授人以渔”。张勇从各个渠道请来教授、学者、博士等高学历人才，给求知若渴的海底捞员工上课。高层干部也能直接送到北大光华管理学院、长江商学院、人大商学院等学校攻读MBA。

谢英就是在中国人民大学商学院读的MBA，但要知道2010年她刚到海底捞的时候连电脑打字都不会。张勇要求员工学打字，大堂经理以上每分钟必须打30个字以上，后来又提高到40个字以上；还要求干部每天要写工作日记，才初中毕业的谢英很是为难。在此以前，她连电脑都没摸过。经过一番勤学苦练，终于每分钟能打60个字了。现在她能做到工作日记都是用电脑打完后，直接上传到公司。过了不久张勇又要求小区经理必须能开车。她当时非常抵触，这么大的北京，坐车都迷路，平时工作这么忙，还要挤出时间考驾照。但是没办法，还得硬着头皮冲，最后驾照也拿到了。现在当谢英开车来往于几个店之间检查工作时，看着前后的车水马龙，有时突然很激动，终于没有被这个社会落下。

如果不是张勇一路逼着员工们学习和进步，谢英现在不会用电脑、不会开车，最多也就是个在后厨洗碗的服务员。这是海底捞赋予员工的一种无形资产。不仅仅是谢英本人能在城市立足，现在“海底捞”这个大家庭也已经在城市立足了，不再为生计发愁，慢慢地奔向了小康生活。

## 4.2 超低离职率

从行业特点分析，餐饮业员工流动率非常之高，主要原因有三个：①餐饮业是一个劳动强度大，收入低的行业。②餐饮业是一个不受人尊重的行业，在很多中国人的眼中，餐饮行业是一个“侍奉”人的工作，如果有选择，可能更多的人选择去工厂做工也不会选择进入餐饮行业。③餐饮业的从业时间可能比较短，目前大部分餐饮行业的一线员工都是30岁以下的年轻人，行业平均年龄只有24岁，是一个标准的“青春”行业。这三个原因导致该行业的从业人员的安全感偏低，所以流动率高，尤其是跨行业流动率比较高。在所有从事餐饮行

业尤其是一线职位的人员中，几乎没有人将餐饮行业当作终生的职业去规划。但是与整个行业现象形成鲜明对比的是，海底捞的员工的安全感指数非常高，员工稳定性强，流动性低。从近十年的统计上看，海底捞的综合流动率始终保持在 10% 以下。海底捞像亲人一样地对待员工的管理模式，让海底捞的员工流动率远远低于我国餐饮业的平均流动率为 28.6%。店长以上的干部基本上不流动，就是大堂经理以上现在流动性都很少，一年也就那么几个。海底捞较低的员工流动率保证了企业的正常运转，让管理者从繁重的招聘工作中得到解放。

## 5 “家庭”成小富（2012 至今）

### 5.1 薪酬激励再创新

海底捞的薪酬福利体系一向采用评比制，评比方式还五花八门。当海底捞店面不多时，张勇还能准确知道员工情况，但是随着海底捞的规模越来越大，管理层级也越来越多，如果还是依靠人主观判断做评比的话，可能就会出现论资排辈，以关系远近来评定分数高低的问题。正如张勇说的：“如果我只管一家，我知道哪个员工好，哪个不好。但是当我管到两万人的时候，中间管理层级中，每个人角度不一样，这就导致考核的准确性大幅度降低，所以怎么办？”

这个疑问在 2012 年得到了启发，此时张勇到美国出差，在就餐的时候，他特意想看一看美国人是如何调动服务员热情的，看到了小费制度。美国人是最乐于给小费的，而服务人员收了顾客的小费，自然是要为顾客提供最热情的服务。张勇思考，是不是可以将小费制度引入中国，但是中国并没有给小费的传统，因此推行起来恐怕没那么简单。但是，美国的小费制启发张勇，触动他自己设计出计件工资制度。按照制度规定，在试点门店，员工每传一个菜，他就能拿到一个小圆塑料片，计一件的收入，其中肉菜一盘计 2 毛，素菜一盘计 4 毛。前台服务员每接待一个顾客就能挣到将近 3 块 3。简单来说，多劳多得。计件工资在其他行业很常见，但在餐饮行业却从未出现过，因此 2014 年具体推行的时候受到了很大的阻力。

老员工甚至自费跑到北京，想去堵张勇办公室的门，不过张勇竟从来没有设过办公室。某天一群员工说要集体辞职，“凡是要辞职的一律批准。我们保不住你，我们认为你挣 3000 块钱太低，希望你挣到 6000，可这 6000 天上不掉，地下不长，这个东西得靠你挣回来。我们觉得这种方法（计件工资）最好，您听得懂就听，听不懂就算了。”张勇说这话时无比硬气，带着狠劲。最后大部分人还是老实回来上岗了。硬抵制之外还有软抵制。有的老员工总是站在出菜口只捡贵的菜传。更有甚者，有分店因为要发的工资超出预算，便决定优先保



证老员工的权益，新员工则被以各种原因扣掉了计件工资部分，只能拿保底工资，新员工索性离职。

计件工资调整的动荡持续了一年多，一时间军心摇动，这样的薪酬政策鼓励竞争，但反对者认为，在某种程度上，也伤害了海底捞曾引以为傲的员工间的互相协同与关怀。但是在几经考虑之后，张勇还是觉得“计件工资”制度是可以推行的，“计件的好处就是大家自己的工资挣的清清楚楚，明明白白，挣多少是多少，还可以甩脱那种平时在里面混的人，而且这样的话收入差距就会变大。”餐饮业服务员的工资大多在三四千，但海底捞的服务员平均薪酬总是偏高。张勇略带自豪地宣称，到2015年1月份，海底捞试点门店中有1/3的普通员工拿到了6000元左右的工资，高的有拿到8000元的，领班有拿到一万以上的。张勇认为，如果在海底捞有更多的人拿到这样的收入，即便不是人人能当上店长，这样的工资也能给予海底捞员工足够的尊严，让他们能有安身立命之处。同时还发现这个方法让员工收入增加了20-30%，但公司总支出并没有增加，这也是提高效率的一个方法。

## 5.2 培养出的企业家

张勇曾说：“我不需要打工仔，我需要的是企业家。所以我的授权很大，我会让他去做看起来他不会成功的事情，只有这样他才能改变，因为他没有专业知识，没有资金，没有人脉，只有一双手，你的命运只能靠自己来改变。虽然可能会因为他是一个小孩子，判断不够准确而造成很多损失，但是还是坚持让他们去做，我要让他们明白管理是永远创新型的。要授权我就一定不能去上班，上班我会被气死。做好也是你的事情，不是我的事情。我觉得这很好，我觉得每个企业都应该这样做。”海底捞培养的企业家有杨丽娟、袁华强、林忆等。什么是打工仔，说到底是为别人做事。什么是企业家，说到底是为自己的事。海底捞培养出来很多的企业家，而不是打工仔，他们都在为自己做事，为“海底捞”这个家做事，出的力气自然不一样。

## 6 未来之路

张勇曾坦白的说：“别人都以为现在海底捞很好，可是我却常常感到危机四伏，有时会在梦中惊醒。”2012年海底捞走上了国际化道路，在新加坡开了海外的第一家店。海外开店本身不难，难点仍在于找到合适的店长和服务员，更难之处在于将国内的这套雇佣关系模式应用到海外。海外店面的第一代店长都是从国内派出的，第二代店长往往是在当地培养的。而海外店面的绝大多数员工来源于本地，甚至有许多当地的外国人在此工作。因此对于以亲切服务作为突破口的海底捞来说，面对海外扩张，文化是个不小的挑战。由于员工和顾

客来自不同的国家和文化背景，对于管理和服务的需求是不一样的。如何在保持原有中国特色和个性化的同时，更好的与当地文化相融合？在中国对员工的尊重关怀和福利待遇是否也能对海外员工起到激励作用？海外员工又能否像中国本土员工那样热情投入、不断创新呢？

2018年10月28日，海底捞投资上亿元的全新智慧门店正式对外营业。智慧门店主要体现在从点单到配菜上桌再到后厨监管，实现自动化生产。点单过程包括顾客一键下单，系统现场配置精准化高达0.5克，还会为顾客建立专属的锅底档案；配菜上桌过程包括机械臂自动入菜、机器人自动上菜；后厨监管过程包括使用RFID食材监管系统和IKMS总厨大脑，实时监控菜品保质期和维护无人后台的运行……技术驱动在这个因雇佣“人”而出名的企业显现出巨大能量，自动化设备运转成熟，能够节省成本提高效率，并且直接解放了后厨37%的人力。那解放出来的37%人力去哪了？以极致服务著称的海底捞服务人员的未来价值又在哪里？海底捞的雇佣关系模式又将走向何方？

面临国际化和人工智能带来的全新发展机遇，张勇能否将海底捞独具特色且积极向好的雇佣关系模式得以继续保持，并在全球范围内发扬光大？相信张勇会不负众望……

（案例正文字数：8465）

## The Evolution of the Employment Relationship of Haidilao

### Abstract:

As Haidilao hotpot in the field of food and beverage industry leading enterprises, adhering to the "staff first, customer second" the unique principle of "enterprises to employees into unceasingly, staff to provide customers with meticulous service, customers are the behavior circle powder," such a virtuous circle. Haidilao has grown continuously from the establishment to expand, and finally onto the road of internationalization and intelligence. This case puts the employment relationship model of Haidilao on the timeline for longitudinal analysis, so as to dig the evolution of the employment relationship of Haidilao and find the core of success, so that other catering enterprises can truly understand the essence of their success.

**Key Words:** employment relationship model; psychological contract model; salary incentive; welfare treatment