

# 利益相关者理论视角下的海底捞“家族制”管理与战略调整

孟珍

广西财经学院，广西壮族自治区南宁市，530000；

**摘要：**海底捞曾以“双手改变命运”的家文化、师徒制授权及师徒利润分成机制，将一线员工纳入“内部合伙人”范畴，实现低成本、高情感密度的服务溢价，推动高速扩张。随着公司高速扩张与上市，资本对ROE与现金流稳定性的要求，与“家文化”下的人工成本刚性、师徒分成稀释利润之间出现结构性冲突。迫使海底捞进行“啄木鸟计划”等重大战略调整。本文将从利益相关者理论的视角，分析海底捞在不同发展阶段如何平衡员工、顾客与股东三大核心利益相关者的利益，并揭示其战略调整动因。

**关键词：**利益相关者；海底捞；战略调整

## Haidilao's "Family-Style System" and Strategic Adjustments: A Stakeholder Theory Perspective

Meng Zhen

Guangxi University of Finance and Economics, Nanning 530003, China

**Abstract:** Haidilao initially integrated frontline employees as "internal partners" through its "family culture," mentorship-based delegation, and profit-sharing mechanisms. This model enabled cost-efficient, high-engagement service differentiation and supported rapid growth. However, following rapid expansion and listing, capital market expectations for stable ROE and cash flow conflicted with the rigid labor costs and profit dilution inherent in the "family culture" model. This pressure led to major strategic reforms, including the "Woodpecker Plan." Drawing on stakeholder theory, this paper examines how Haidilao balanced the interests of employees, customers, and shareholders across development stages, and explores the underlying drivers of its strategic shifts.

**Keywords:** Stakeholder Theory; Haidilao; Strategic Adjustment;

**DOI:** 10.64216/3080-1486.26.03.105

## 引言

“十四五”规划将服务业增加值目标定为60%，但行业普遍面临人工成本高、流失率高、合规成本高与生产率低的“三高一低”困境。海底捞曾凭借“师徒制+利润分成”模式，有效降低人工成本，ROE连续多年高于25%。但随着上市扩张，人工刚性上升、分成稀释及社保并轨等因素推高了经营杠杆，2021年现金利润率转为负值。当原有模式触及财务边界，企业应如何运用管理会计工具，重新权衡员工、顾客与股东三方的价值分配？本文试图从利益相关者视角，为劳动密集型企业探索兼顾效率与公平的发展路径提供参考。

## 1 理论概述

Freeman (1984) 指出，企业价值最大化依赖于对多元利益相关者诉求的协同。本文聚焦员工、顾客与股东三方，并将其诉求转化为可量化的会计绩效。员工的高投入被视为“递延人力资产”，其回报体现于技能溢价与保持率；顾客体验提升终身价值并降低获客成本，最终转化为复购率与品牌溢价；股东则要求资本回报率持续高于成本，需平衡短期盈利与长期战略投入。这三方指标构成了企业绩效评价的核心。进一步地，高质量的会计信息与有效内部控制能够降低各方契约成本，提升激励与信任效率，从而驱动企业剩余收益最大化，为利益相关者治理提供可验证的实证路径。

## 2 “家族制”管理下的利益平衡与成功逻辑

表1 海底捞2018-2019年海底捞部分财务数据指标

| 指标       | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 门店数(家)   | 466   | 768   | 1298  | 1443  | 1373  | 1374  |
| 新增门店数(家) | 193   | 302   | 530   | 145   | -70   | 1     |
| 关停门店(家)  | 6     | 15    | 0     | 32    | 298   | 43    |
| 翻台率(次/天) | 5.0   | 4.8   | 3.5   | 3.0   | 3.1   | 3.8   |

|            |       |       |       |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 营收(亿元)     | 169.7 | 265.6 | 286.1 | 411.1 | 347.4 | 414.5 |
| 净利率(%)     | 9.7   | 8.8   | 1.1   | -10.1 | 3.9   | 10.9  |
| 人工成本/营收(%) | 29.3  | 30.1  | 33.8  | 36.2  | 33.0  | 31.5  |
| 租金成本/营收(%) | 3.9   | 4.0   | 4.4   | 3.7   | 3.8   | 3.7   |
| 单店年均营收(万元) | 3642  | 3459  | 2203  | 2851  | 2530  | 3018  |
| 单店年均净利(万元) | 354   | 306   | 24    | -288  | 100   | 328   |
| 店长离职率(%)   | 5.6   | 5.2   | 4.8   | 6.1   | 7.3   | 5.9   |

海底捞在 2015-2019 年通过“家族制”重构治理：对内以师徒制和利润分享绑定利益，降低代理成本；对外以同店增长等会计信号传递增长预期。此举实现人力与金融资本的双重锁定，有效提升了企业长期价值。

### 2.1 对员工：“家文化”与“双手改变命运”

海底捞的治理体系以“家文化”为内核，实质是一套量化、长期且激励与约束并存的合约。其核心机制体现在三个方面：薪酬上实行高比例剩余分享，店长约 40% 的收入来自徒弟及徒孙门店的利润分成；晋升上设计为期 48 个月、以 KPI 为条件的内部通道，实现 88% 的店长内部提拔，将流失率降至 10.2%；管理上将文化量化为 ROA 考核与超额利润持股，驱动同店 ROA 提升约 1.6%，使平均翻台率达 5.0 次/天。这一系列设计将情感纽带转化为高效的财务与运营工具，实现了员工利益与公司价值的深度绑定。

### 2.2 对顾客：极致服务体验的源泉

海底捞的“家族制”管理通过充分激励与授权员工，成为其服务竞争力的核心。该模式降低了员工流失率，2019 年新员工招聘费仅占人工成本的 0.8%（行业平均 2.3%）。一线员工被授予现场处理权，顾客赔付率从 0.24% 降至 0.07%，既提升体验，又带动销售费用率累计下降 1.4%，并支撑同店客流量实现年均 6.8% 的增长，达成降本与增收双重目标。

### 2.3 对股东：间接但有效的价值创造

2018 年海底捞整体翻台率 5.0 次/天，行业均值仅 2.8 次，每提升 1 次翻台可带来约 600 元/㎡的边际贡献，直接推高同店营收 12.4%，高翻台是高盈利的“生命线”。

综上，海底捞以极致服务提升客户粘性与翻台率，直接增强盈利能力，支撑持续扩张，从而实现业绩增长并满足股东诉求，形成员工、顾客与股东三方的正向循环。

## 3 失衡与挑战：战略调整的动因

### 3.1 外部环境变化

海底捞面临疫情与市场竞争双重挑战。疫情导致客流量萎缩，2020 至 2022 年翻台率从 4.8 次/天降至 3.0 次/天，固定成本占比上升，经营杠杆放大，利润承压，有息负债率增加。同时，市场竞争加剧使服务优势被模仿，品牌溢价降低，单店盈利能力下滑，投资回收周期延长，进而拖累整体扩张步伐。

### 3.2 “家族制”的副作用

海底捞的“家文化”在快速扩张中引发组织臃肿与管理效率下降。2019 至 2022 年，门店年复合增长 18%，而总部人员增速达 28%，每百元营收分摊的管理费用从 6.1 元升至 7.4 元。管理层级增加导致区域增设三层“家族长”，审批节点由 4 个增至 7 个，新品决策周期从 7 天延至 18 天，存货周转天数增加 5 天，资金占用成本上升，现场授权优势被稀释。

### 3.3 核心利益冲突的显性化

一方面员工利益与股东利益矛盾显化。海底捞对员工的“高投入”与在收入增长停滞时股东的“利润要求”产生直接冲突，股东无法接受持续下降的股价与利润率；另一方面顾客体验与运营效率的矛盾，极致的服务需要成本，当为了控制成本而不得不优化人手时，服务品质下滑，影响顾客体验。

至此，海底捞原有的正向循环被打破，陷入了“高成本-低增长-利润承压”的负向循环。

## 4 “啄木鸟计划”与战略再平衡

### 4.1 战略调整的核心举措：

#### 4.1.1 关停并转

海底捞在 2021 年计提 8.6 亿元门店减值，并关闭 300 家亏损门店，每年减少 2.3 亿元租金负债，使固定成本率下降 2.1%。2022 年集中关停 21.7% 的亏损门店后，

单店净利从-288万元回升至100万元。这一战略收缩有效降低了成本，修复了盈利能力，股东回报预期随之回升。

#### 4.1.2 组织“拧干”

区域“家族长”层级由5级压缩为3级，总部职能岗位裁减18%，按《企业会计准则第9号》计提辞退福利1.5亿元并计入当期管理费用；预计全年管理费用率下降1.1%。同步把单店人力配置从2.1人/桌降至1.7人/桌，人力成本率由31%压回27%，释放营业利润3.4亿元，基本抵消客流下滑带来的毛利损失。

#### 4.1.3 “关怀”的再定义

裁员和优化过程中，公司强调“希望寻求员工的理解”，并给予一定补偿，补偿方案采用“N+1+再就业培训券”组合，依法确认为“应付职工薪酬—辞退福利”，一次性现金支出1.1亿元；在新的现实下对员工利益进行有限维护，又把潜在劳动争议成本锁定在报表期内，避免后续或有支出稀释股东权益。

### 4.2 战略调整的动因解读

#### 4.2.1 根本动因：股东资本保全

海底捞股价在2021年2月后持续暴跌，市值蒸发超3500亿港元，并触发贷款条款，使控制权面临风险。为保全股东权益，管理层启动“啄木鸟计划”，通过关店、减值及裁员释放4.7亿元固定成本，使利息保障倍数恢复至4.1。此举以会计亏损换取持续经营，避免了控制权旁落，也重新打开了股权融资窗口，实现了关键自救。

#### 4.2.2 策略动因：从“规模扩张”转向“精益运营”

2021年，海底捞新店扩张经济效益恶化，边际收入/成本比从2020年1.35降至0.92，单店净现值转负。公

司因此转向“效率优先”，实施“啄木鸟计划”关闭约24%的门店。至2023年第二季度，存量门店翻台率回升至4.1次，达到现金流盈亏平衡点；经营杠杆系数从2021年的9.8大幅降至1.48以下，抗风险能力增强；利息保障倍数从2.7恢复至4.1，资本结构趋于稳健。

#### 4.2.3 利益相关者排序：现金流分配顺序重构

海底捞在危机中将利益相关者优先级调整为股东、员工、顾客。股东通过减值关店与配股筹资保全权益；员工通过弹性工时节省19.4亿元人工成本；顾客接受体验缩水使变动成本率降低2.3%。会计上分别体现为减值损失、应付薪酬及合同负债的减少。这一调整本质上是危机中跨越破产边界的风险共担契约再谈判，反映了财务契约优先权决定资源配置的会计逻辑。

### 5 总结

海底捞案例表明，劳动密集型企业可以把“家文化”做成资产负债表上的自我约束，但一旦经营杠杆击穿财务边界，就必须用会计工具把“情感契约”重新谈判成“现金流契约”。对会计人而言，数字不是冷冰冰的分录，而是让股东、员工、顾客在破产边界前达成新的风险共担协议的“谈判筹码”。

#### 参考文献

- [1]CEB. How to live with risks [J].Harvard Business Re-view, 2015, 93 (7/8): 20-21..
- [2]杨畅. ESG评级分歧影响绿色协同创新吗?——兼论利益相关者关系的调节效应[J]. 金融发展研究, 2025, (07): 15-25.
- [3]李红霞. 海底捞能捞多久?——疫情下海底捞财务战略调整与效果[J]. 会计之友, 2023, (01): 2-6.