

“海底捞”企业与疫情的博弈

李云龙 段华琼

四川大学锦城学院 计算机与软件学院 四川 成都 611371

【摘要】2019年12月底新型冠状病毒感染性肺炎疫情在湖北武汉发生，并在2020年1月中下旬逐渐蔓延至其他地方。疫情爆发后，各地逐步进入疫情防控阶段，其中停工停产就是一项重要防控措施。这一举措对我国的疫情防控起到了巨大作用，但同时也对经济发展也造成了很大的影响，尤其是对餐饮业。“海底捞”作为餐饮行业的巨头，在此次疫情中也没有幸免。但它不断降低疫情的负面影响，在疫情的“摧残”下依然屹立。论文将从“海底捞”在战略决策、业务模式、制定对策三方面的调整及影响进行分析，深入了解企业的组织管理，并进一步给出了建设性意见。

【关键词】疫情；餐饮业；组织管理

1 引言

“海底捞”是一家以经营川味火锅为主，融汇各地火锅特色为一体的大型跨省直营餐饮品牌火锅店，有百余余家直营连锁餐厅。其以良好的服务态度，正宗的味道，自由的选择广受大家的喜爱欢迎。如此庞大的组织能高效运转必然与其组织管理的有效性密不可分。2020年初，突如其来的疫情使其管理环境发生了一定的变化，“海底捞”不得不作出相应的调整以适应组织的发展。

2 战略决策

战略决策是组织管理中极为重要的环节，是解决全局性、长远性、战略性的重大决策问题的决策，一般多由高层次决策者作出。战略决策是企业经营成败的关键，它关系到企业的生存和发展，在组织管理中起着承前启后的枢纽作用，既是对过去存在的问题的一种解决方向，也是对未来长远发展的一个预测指引。战略决策受政治、经济、文化、环境等各方面的影响，需根据外界各因素的变化而变化，及时作出调整。此次突发疫情所带来的变化和影响使各组织快速作出调整，以适应当前的环境和未来的发展。作为餐饮行业的巨头，“海底捞”根据疫情的情况和进度及时作出相应的调整，特别是在战略决策上的调整，在很大程度上降低了疫情所带来的损失。

(1) 早期——危机预警，提前预防

“凡事预则立，不预则废”。早在1月3日，“海底捞”食品安全管理中心就已经向全国门店下发了《关于冬季预防诺如病毒等冬春流行性疾病的预警通知》，特别提醒了由于武汉出现不明原因肺炎，应避免外出至人群聚集地。预警系统机制和危机意识是组织管理中不

可或缺的一部分，是一个企业具有顽强生命力的基石，能在日常的运营和管理中防微杜渐，在突发危机和挑战中从容应对，为企业的战略决策提供可靠的信息和清晰的思路。在这个和平的时代，一些企业预警系统机制不完善，领导者缺乏危机意识，在突发状况来临时不知所措，这也是部分企业在疫情中摇摇欲坠的原因之一。然而“海底捞”早早就进入了预防阶段，及时发布预警通知，提前告知员工，可见“海底捞”的预警系统比较完善，并在组织管理中发挥了重要作用。不仅如此，1月9日“海底捞”再次向各门店下发《关于武汉不明原因肺炎防控备忘录》，要求门店所有员工进行学习，开始持续关注不明肺炎的消息和门店员工的身体状态。这不仅是引导员工对自身身体健康的关注，更是引导员工对危机意识的加强，员工自身素质的提高和防备意识的增强也进一步提高了管理的有效性，让“海底捞”能在疫情的风雨击打下依然顽强生存。

(2) 中期——以人为本，科学决策

20世纪末管理理论发展到以人为中心的管理思想，并提出“管理是为人服务的”主要观点，指出其中的“人”不仅包括企业内部的人，也包括企业外部的、企业通过提供产品为之服务的用户，人本原理至今仍是企业进行管理和决策时的一个重要理论依据。自1月23日武汉封城开启，“海底捞”高层随即作出成立防控疫情总指挥部的决定，在集团层面进行分工，五位核心高管全面进入应战状态。同时，积极招募国内外的防疫专家，搭建起由10多位第三方专家顾问组成的优化防控团队。为更好配合疫情防控工作，确保顾客以及员工的健康和安全，“海底捞”公司于1月26日在其官微宣布，“海

“海底捞”火锅在中国内地所有门店即日起至1月30日暂停营业。因疫情的持续影响,1月31日,“海底捞”再发通告,延长暂停营业时间,并全线暂停外卖业务,后续营业时间将视疫情发展及国家规定另行通知。从疫情防控总指挥部的成立到延长停业时间并等待国家通知历时两个多月,对于拥有10万多名员工,各地数百家门店的“海底捞”,两个多月未有收入,可各种地租、人力等成本却也得支付,是什么让“海底捞”高层作出这一系列的战略决策,相对其他企业提前关闭门店而不继续“挣扎”几日呢?

有四个字可以解释这一行为,那便是“以人为本”。人是一切活动的源泉,是能持续再创资本的“资本”,没有人参与的企业如同一潭死水缺乏活力,忽略人的重要性的企业不堪一击,只有坚持“以人为本”的科学发展观,才能注入源源不断的“活水。”“海底捞”作为一个企业,盈利是他们的本质,面对疫情冲突时,却毅然选择员工,对员工进行隔离和分组,举办线上活动,不仅丰富了员工的生活,更有益于员工的身心健康,员工的根本利益是他们所作战略决策的重要基础。

(3) 思考与建议

门店开放后,海底捞直接涨价6%左右,有顾客反映半份土豆片价格直接上涨至13元一份,一片土豆约合1.5元。

在这个大数据时代,很多信息都可以利用对数据的分析来得到,而数据也是相对可靠客观的存在,互联网的发展和科学技术的提高,为获取到数据信息提供了重要手段和平台,可靠信息是作出科学决策的重要依据。“海底捞”在作出涨价之前没有对消费者的态度有一个基本的信息收集,导致引起网民的热议,作出了不合理的决策。

3 业务模式

1月26日大年初二,“海底捞”宣布关闭中国内地所有门店,配合新冠肺炎疫情防控工作。停业的45天,“海底捞”在专注防疫同时,也在积极采取行动,挽救线下门店的大幅损失。自从疫情开始之后,对实体餐厅的打击是巨大的。直到3月12日才重新开放了大部分门店。

开始的措施是通过外卖尽力挽回部分损失,但根据“海底捞”营收构成情况,主要收入来自于餐厅经营,外卖业务和调味品及食材销售。2019年,96.3%的收入来自于餐厅经营,而外卖业务仅占据1.7%。也就是说,尽管丰富了外卖业务的产品结构,并通过半成品菜系入局外卖新市场,但外卖业务为“海底捞”带来的收入或也只是杯水车薪。

		For the year ended December 31, 截至12月31日止年度			
		2019年 (RMB'000 except percentages) (人民币千元,百分比除外)		2018年 (RMB'000 except percentages) (人民币千元,百分比除外)	
Haidilao restaurant operation	海底捞餐厅经营	25,568,523	96.3%	16,491,223	97.2%
Other restaurant operation	其他餐厅经营	21,154	0.1%	-	-
Delivery business	外卖业务	448,543	1.7%	323,585	1.9%
Sales of condiment products and food ingredients	调味品及食材销售	494,425	1.9%	154,292	0.9%
Others	其他	3,147	0.0%	-	-
Total revenue	总收入	26,555,792	100.0%	16,969,100	100.0%

图1 “海底捞”2019年公告

另一方面,“海底捞”外送需要提供锅具、电磁炉、围裙、桌布等一系列用具,就餐完毕后还需要将锅具回收,除了外卖费,还要收取顾客锅具使用费。而外卖本身的特色就是方便,但火锅外卖并不能体现其便利性,需要配送和回收,还要收取高额的费用,这与外送的初衷相悖。

2020年7月7日,“海底捞”发布了上半年的业绩预警公告。公告显示,截至2020年6月30日,集团预计该期间收入相较于2019年同期下降约20%,所录得净亏损介于人民币9亿元至10亿元不等。

4 制定对策

(1) 恢复外卖

2月15日,“海底捞”外送官方微信发布信息称,即日起,“海底捞”外送中国内地部分门店将陆续恢复营业,其中北京部分门店2月15日恢复营业,上海部分门店2月16日,西安、深圳、南京部分门店为2月17日。“海底捞”表示,外送业务已升级“安心送”,支持“无接触配送”,暂不提供锅炉具的租赁使用,暂不提供入户服务。

3月1日,“海底捞”在多个电商平台推出了半成品菜“开饭了”,暂时限定北京地区进行购买。“海底捞”表示,后续随着供应链各环节的复工复产,其他城市也将陆续上线。“开饭了”系列产品已在“海底捞”官网、APP、天猫旗舰店、京东自营旗舰店、微商城、“海底捞”外送上线。同时“海底捞”卖的新鲜现做的半成品,不添加防腐剂,由中央厨房工厂直发,出厂后24小时内送达顾客手里,采用冷藏配送,0-4℃冷藏贮存,保质期只有4天。

这种半成品可谓很好的解除了消费者对熟食的食品安全的担忧和对生产的不放心,消费者可以根据半成品自己在家中加工。

(2) 推出生鲜直配便民服务

考虑到客户外出购物难,“海底捞”微信公众号2月29日宣布,携手蜀海供应链推出了全新的生鲜直配便民服务。新鲜的水果蔬菜、丰富的火锅菜品、各式冷冻荤菜及酒水饮料都可以直达小区。这种方法可以增加

顾客的黏性。

(3) 淘宝直播开“深夜食堂”

2月29日晚上，“海底捞”上淘宝直播开“深夜食堂”。疫情以来一直低调闭店的“海底捞”，当晚首次在门店大堂“开火”，烧开鸳鸯锅底，这是“海底捞”首次在淘宝直播“在线涮肉”，4小时内吸引了200万观众。通过淘宝直播与网友们一起吃火锅。淘宝直播与饿了么一起，上线了直播间的外卖卡券链接，网友可以一边看直播，边点外卖，同城当即可送。

(4) 思考与建议

同时我们不得不思考的问题是，万一今后再次遇到该类突发情况，我们应当如何面对？在本次战“疫”中，我们既看到了呆板的管理思维阻碍了工作进展，更看到了卓越的领导力带来的高效和成果。防患于未然，遇事不慌，才能冲破束缚、克服障碍，从容应对变化。企业应该借此机会总结，如何能在承担社会责任的同时，把握住转瞬即逝的机会。在拼命活下去的同时，可以调动空闲人力多研发菜品、策划活动，做好准备，在行业复苏之时吸引更多顾客，尽量“回血”。

5 结语

目前，餐饮行业的寒冬是必然的，但可以预见的是，疫情结束后，餐饮行业必然会迎来“报复性”增长。

“海底捞”的核心竞争优势是服务，这是让大家所认可的，但也说是全产业链对菜品品质和成本的把控，靠着人力管理和激励措施减少员工的流失率，增加员工的微笑和服务质量；最后，再通过低租金和智慧餐厅引领的科技潮流，构建起品牌的“护城河”。疫情后，“海底捞”的护城河优势相对比较稳固，自有的供应链管理、独特的管理制度营造出的可复制门店、规模效应三大优势，将帮助“海底捞”进一步提升市占率。

【参考文献】

- [1] 史远. 新餐饮生存秘籍 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2020.
- [2] 易钟. 海底捞的秘密 [M]. 广州: 广东经济出版社, 2011.
- [3] 徐世勇. 组织管理十大经典理论 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2020.
- [4] 李平, 曹仰锋. 案例研究方法 [M]. 北京大学出版社, 2012.