

迈向“以人为本”的可持续型企业

——海底捞模式及其理论启示

武亚军¹，张莹莹²

(1. 北京大学 光华管理学院，北京 100871；
2. 马德里大学 CUNEF，马德里，西班牙)

摘要：针对中国企业如何利用“低学历”劳动力形成可持续竞争优势问题，本文运用案例与扎根方法，系统研究了海底捞的企业价值观、战略和人力资源管理及其绩效影响。研究发现：“海底捞模式”本质上是一种可持续型企业组织的雏形，这种可持续型企业组织是基于“以人为本”价值观、经济逻辑与制度逻辑相协调的新型企业形态，它以三维平衡型企业价值观和共享愿景、使命为基础，以差异化竞争、人力资本、企业社会责任相结合的战略模式为中心，以体系化的人力资源管理及其制度化手段，建立起了一种人本型价值观驱动的组织整合体系，进而使其在经济、员工及社会三方面取得良好绩效和可持续性。最后，本文以“海底捞模式”为原型，结合经典的组织社会学理论，提出了一种以人为本、经济逻辑与制度逻辑相协调的“双螺旋”企业模型，并对该模型在中国转型发展经济中的适用性及应用含义进行了讨论与展望。

关键词：企业价值观；海底捞模式；竞争优势；以人为本；可持续发展

中图分类号：F270 **文献标志码：**A **DOI 编码：**10.7511/JMCS20150101

0 引言

作为转型发展的大国，中国具有大量的低成本劳动力资源，包括掌握一定技术的熟练工和非熟练工，这些劳动力资源成为中国工业化进程中的重要基础。然而，随着全球化竞争加剧和互联网革命的兴起，人们已经越来越多地认识到，依靠低成本生产要素投入（包括人力、土地和资金）的增长方式具有不可持续性^[1]，中国企业已经面临转型升级和创新的巨大挑战^[2]。随之而来的问题是，在无可回避的转型升级面前，中国企业能否利用“低学历”的劳动力形成可持续的竞争优势？中国企业又如何能够利用大量的“低学历”劳动力实现从“中国制

造”转向“中国创造”？这些问题已经成为摆在中国企业管理者和学者面前的重大课题。

事实上，在最近 20 年以来，一些领先的中国本土企业已经在这方面做出了尝试，涌现出一批如海底捞餐饮股份有限公司（简称海底捞）这样的本土新兴企业，它们在缺乏高科技人才、缺乏资金的情况下，利用自己独特的管理哲学与创新走出了一条利用“低学历”劳动力获得持续竞争优势和可持续发展的道路。当然，这里所谓的“低学历”是指这些劳动力作为雇员没有受过大学及以上教育，而不是指他们的能力或品质；这里的“可持续发展”是指企业能够在较长时间（至少 15 年以上）保持盈利、创新和增长，同时在社会可持续性和环境可持续性方面

收稿日期：2014-11-01

基金项目：国家自然科学基金（71032001, 71172021, 71232010）；北京大学光华管理学院思科领导力研究院支持项目

作者简介：武亚军，男，陕西澄城人，北京大学光华管理学院副教授，博士生导师，博士，研究方向为公司战略与竞争战略、企业绿色战略管理、大学战略管理、环境税收与环境财政；张莹莹，女，西班牙马德里大学副教授，博士，研究方向为国际商务、文化价值、战略人力资源管理。

有良好的表现。有鉴于此,本文以中国劳动密集型的典范企业海底捞为案例,探讨它以“低学历”劳动力为基础获得持续竞争优势和可持续发展的内在机制与方法,挖掘和提炼其背后的管理经验,并尝试发展一套基于价值观和人力资本的可持续发展的企业模式,进而为推动转型背景下的中国企业的管理创新及理论发展贡献力量。

本文的结构安排如下:首先是研究问题与理论回顾;第二部分是研究方法与分析过程;第三部分是基本分析结果,主要概括海底捞的企业价值观、战略和人力资源管理的特征与创新;第四部分是综合性归纳,提出“海底捞模式”的整体架构,并对其系统结构与逻辑进行探讨;第五部分以“海底捞模式”为基础,提出一个“以人为本”的可持续发展的“双螺旋”企业模型,并探讨它在中国转型发展经济中的应用;最后是结论和展望。

1 研究问题与理论回顾

改革开放 30 多年来,已经有一批中国企业如华为、联想、海尔等利用中国巨大的市场、“高学历”人才和管理战略创新而成长为世界级高技术企业,它们已经形成了一套较稳定的管理模式,现仍处于发展演进之中^[3-7];与此同时,另外一批劳动密集型制造业或服务业的本土新兴企业如海底捞等依靠“低学历”劳动力也体现出创新活力和较好的发展势头,一种具有中国特色的新产业组织雏形正在显现^[8-9]。这些新的组织雏形和管理模式构成了所谓“中国经验”的微观基础,也是“中国管理”的最佳试验场和理论孕育地^[10]。因此,本文尝试以中国劳动密集型行业的企业战略与管理创新为焦点,以近 20 年来发展起来的领先型企业的实践为素材,分析这些领先型企业同时获得利润、创新和增长的内在机制,探讨其形成新管理模式和新组织形态的可能性,进而发展能够指导中国企业可持续发展的组织管理理论。本文要研究的具体问题是:在中国的劳动密集型行业中,如何才能使“低学历”劳动力成为企业持续竞争优势的一种来源?人本型企业价值观在其中发挥了什么样的作用?它是怎样对企业的持续发展发挥了作用?这种价值观基础上的战略与管理创新对企业理论和管理理论有何启示?

回顾企业可持续发展机制研究,可以发现

国内外管理学界主要采取三大类理论视角:①人本管理与战略人力资源管理视角,这一视角认为不能将人视为生产工具,而必须从战略意义上认识人力资源管理的价值,并对其选育与利用进行管理。管理学家戈沙尔和巴特利特指出,21 世纪的管理趋势是创建和管理“以人为本”的企业,而它正是 3M、佳能、IBM、宜家等东西方世界级企业长盛不衰的基础^[11];偏重微观的战略人力资源管理研究则强调普适规律、权变观和复杂性等不同理论基础^[12]。②企业文化与价值观管理视角,这一视角认为将企业价值观作为企业文化的核心具有战略价值,因此必须把企业价值观纳入战略管理范畴^[13-14]。多伦等学者进一步提出企业价值观应包括三个维度:经济-实用价值观、伦理-社会价值观和情感-发展价值观,并认为企业价值观管理(Management by Value, MBV)是一种融合战略管理与“人员”政策及建立承诺的重要工具^[13]。③公司可持续发展视角,这一视角认为公司可持续发展需要考虑公司经济可持续、社会可持续和环境可持续三重底线,其中,具有社会可持续性意味着公司必须为其所在的社会增加价值,一般是通过公司增加个人伙伴的人力资本和所在社区的社会资本而实现的,公司需要使得利益相关者认同企业的管理方式,并通过运营增加“社会有效性”^[15-16]。在这方面,强调社会可持续性的美国著名管理学家坎特曾经对世界范围内几十家优秀企业进行过案例研究,她认为伟大企业的运行不仅依靠经济逻辑,还依靠制度逻辑,即企业不仅仅是赚钱的工具,而且是可持续性的机构,完成一定的社会目的和为员工提供有意义的生活也是其目的^[17-18]。她提出了伟大企业运行中的制度逻辑的六个好处:共享宗旨、长期观点、情感投入、社区构建、创新和自组织,并且认为只有那些能协调其经济逻辑和制度逻辑的企业才能同时实现利润、增长、创新和社会贡献^[17-18]。但是,她对实现制度逻辑的机制或者经济逻辑与制度逻辑的协调并未深入探究。

以上的简要回顾表明,现有的企业可持续发展理论已经有不少进展,并出现了多种理论视角和不同侧重点的研究,但目前的研究也存在两方面局限:一是它们往往带有较强的伦理性和规范意义;二是大部分的理论主要是由国际学者基于发达国家经济背景提出的,针对转

型发展经济的理论和研究较少,特别针对劳动密集型行业的企业研究就更少。因此,从推进实践相关性的管理理论的目标出发,作者认为有必要就中国转型背景下人本型企业价值观及其对企业持续发展的作用机制进行有针对性的经验研究,并在此基础上尝试构建更具“情境化”或“中国特色”的管理理论^[19-20]。

2 研究方法与分析过程

2.1 案例研究方法和对象选择

首先,本文研究的基本问题是本土企业是如何将“低学历”劳动力变成竞争优势的来源,以及人本型企业价值观为什么可以促进企业可持续发展——即同时实现创新、利润和增长的内在机制问题,这些问题属于怎么样(How)和为什么(Why)的问题,因此,本文选择案例研究方法^[21]。其次,通过前面的理论回顾,本文发现针对中国转型发展环境的可持续型企业管理理论还很鲜见,因此本文采取单案例设计对此类现象进行深入研究。第三,本文选择海底捞作为案例对象,是因为该公司具有典范性和“极

端性”^[22],这主要表现在以下三个方面:①该公司所从事的餐饮业属于劳动密集型和充分竞争性行业,其经验具有较强的市场应用价值和可借鉴性;②该公司从1994年成立后,经过20多年的发展已经成为中国餐饮业的一个具有较高知名度和美誉度的品牌,并初步体现出创新、盈利和增长的同步发展——公司近些年来依靠直营连锁店的稳步扩张、多种服务创新取得了超过行业水平50%以上的盈利率、低于行业水平50%以下的员工流失率等(见表1);③该公司在发展过程中,其“差异化竞争”或“变态”服务、“授权式”管理和“(让员工)双手改变命运”等企业目标都体现出明显的战略与管理创新特点,甚至在中国企业管理理论和实务界形成了“海底捞热”,而这在中国本土企业特别是劳动密集型企业中非常少见,因而使其具有很高的范本价值。因此,本研究以海底捞作为案例对象,通过对其价值观系统、战略和人力资源管理实践的深入研究,分析“海底捞模式”的特征及其本质,探讨海底捞可持续发展的内在机制和管理之道。

表1 海底捞的基本情况

Tab.1 Basic information of HDL

要素	内容	备注
成立及发展	1994年成立,从2002年开始进入成长扩张期,相继在西安、郑州、北京、上海、天津、南京等全国28个城市开办103家直营店,在北京、上海、西安、郑州、武汉、成都、东莞建立了七个大型现代化物流配送基地和一个原料生产基地	目前公司已在新加坡、美国加州、韩国开办了4家火锅分店
股权状况	四川简阳市静远投资持有50%股份,创始人、董事长张勇直接持股25.5%,同时持有静远投资52%的股份;另三位共同创始人——董事施永宏、监事李海燕和董事舒萍分别直接持股8%,上述三人同时分别持有静远投资16%股权 ^a	总经理、财务总监、副总经理、片区经理等高层持有少量股权,其股份制改造正在进行
主营产品/服务	以经营川味火锅为主,主要产品包括:火锅餐饮(含火锅外送),火锅底料,羊肉、青菜的供应与配送等;主要产品已通过HACCP认证、QS认证和ISO国际质量管理体系认证	从2008年起在北京等地提供火锅外卖,不少店面实行24小时营业,并有视频聚餐系统
财务状况	2011年销售额约22亿元,总资产约9.5亿元,净资产约7.2亿元,利润约2.9亿元 ^b ;净利润率超过行业均值50%以上 ^c ;2012年销售额约31亿元,2014年约50亿元 ^d	净利润率超过15%,行业平均约10%
员工状况	2011年底,员工14000多人,2014年,员工18772人 ^d ;员工年流失率约为10%,低于行业平均值50%以上;一批基层出身的员工已成长为公司核心管理人员,其典型代表有杨小丽、袁华强等	中国餐饮行业的员工年流失率为20%~30%,甚至会达到50%
社会声誉	先后在四川、陕西、河南等省荣获“先进企业”“消费者满意单位”“名优火锅”等称号和荣誉,创新的特色服务赢得了“五星级”火锅店美名;自2008年起,连续多年荣获大众点评网“最受欢迎十佳火锅店”以及“中国餐饮百强企业”荣誉称号,2011—2013年分别被评为中国餐饮百强企业第15名、第9名、第3名	企业以“人本管理”“变态服务”闻名,吸引餐饮跨国企业和媒体广泛关注,并成为中国服务业学习的一个样本

资料来源:a、b—和邦公司上市说明书股东情况公报,2012年2月13日《第一财经日报》;c—2012年3月26日《华西都市报》;d—与总经理的个人通信;其余来自公司网站或作者调查。

2.2 资料收集和分析方法

根据研究问题,本文的分析层次集中在企业层面,分析单位则聚焦于企业价值观、战略和人力资源管理政策等。基于研究问题和分析单位,本研究主要采取了以下三种资料收集方法:①深度访谈及收集原始文档。对企业不同阶层的人员进行访谈并收集原始文档,访谈对象包括董事长、总经理、副总经理、店长、后厨总管和

前台员工6名人员(具体访谈对象及内容见表2),收集的原始文档包括其管理规章、内训资料等。②现场观察。对海底捞物流配送中心、后厨及员工宿舍进行访问参观,作者数次以普通消费者身份对海底捞火锅餐饮进行现场体验并观察员工行为。③二手资料。包括已有的研究海底捞的书籍和论文、主要媒体报道等^[23-33]。

表2 海底捞的访谈对象及内容

Tab. 2 The interviewees and interview contents about HDL

编号	对象	职位	访谈时间	关注内容
	张勇 ^a	创始人、董事长	2小时	企业价值观、经营理念等
YX	杨小丽	总经理	1.5小时	经营管理、企业文化等
YH	袁华强	核心高管、副总经理	2小时	经营管理、企业文化等
Q	屈女士	北京某店店长	30分钟	店面管理及企业文化
YR	应日华	北京某店后堂总管	30分钟	个人经历和感受
M	马蓉帆	北京某店前台	10分钟	个人经历和感受

资料来源:a—由清华大学企业案例研究中心在2010年进行,本研究使用了该访谈的记录文字稿;其他访谈由作者在2011—2012年底对被访者进行面谈。

在收集海底捞资料及相关研究的过程中,作者发现国内学者或咨询师针对海底捞的人力资源管理、营销战略或组织能力已经进行了不少研究,并提出了一些有益的概念或假说。其中,黄铁鹰及合作者率先“白描式”地从人性化管理和企业文化角度探讨了“海底捞现象”及其可持续发展经验^[24-25],引起了学术界、实务界和媒体的广泛关注;黄林从服务营销的角度分析了海底捞的“服务利润链”^[23];李飞及合作者从营销定位的角度分析了海底捞的营销战略及成功经验^[31-32];郑晓明等从二元能力视角分析了海底捞“服务敏捷性”的机制和过程^[28];徐细雄等则从“组织—员工”交换关系的角度分析了海底捞人力资源管理对企业持续发展的支持作用^[27];乐国林等从“心理资本”视角分析了海底捞的人力资源管理经验^[33];杨国安从企业文化和组织能力的角度分析了海底捞成功的原因^[9]。此外,也有少量敏锐的管理咨询与培训师试图结合商业模式、营销、人力资源等多方面探讨海底捞模式的成功经验,但其系统性和深

人性仍有待提升^[26,34]。

本研究除了在研究问题和分析层次上与已有研究有区别之外,在研究设计和分析方法上也有所不同,这主要体现在以下三方面:①在资料收集中,特别注重对企业领导人(即创始人和CEO、总经理和副总经理)的访谈,并尽可能地利用多种来源——访谈资料及原始文档、现场观察和二手资料获得较丰富的研究素材,从而为后面的分析和交叉验证提供基础;②在分析方法上,除了采用案例研究中常用的方法如内容分析、模式匹配外,还联合使用了扎根研究的方法,即强调从原始资料中进行抽象与理论概括以及概念与资料的持续比对等^[35](过程见图1中的双箭头,结果参见附表1),其中,特别针对海底捞创始人和CEO张勇的深度访谈资料进行了主轴性编码分析,即运用了“因果条件—现象—脉络—中介条件—行动/互动策略—结果”编码模型^①(见本文4.2部分),目的是更好地基于实践总结归纳海底捞的主导逻辑和发展

①Strauss等开发的扎根研究方法,在程序上采取三级编码,分别是开放性编码、主轴性编码和选择性编码。开放性编码的程序为定义现象(概念化)—挖掘范畴—为范畴命名—发掘范畴的性质和性质的维度;主轴性编码是指通过运用“因果条件—现象—脉络—中介条件—行动/互动策略—结果”这一典范模型,将开放性编码中得出的各项范畴联结在一起的过程;选择性编码是指选择核心范畴,把它系统地和其他范畴予以联系,验证它们之间的关系,并把概念化尚未发展完善的范畴补充完整的过程。参见文献^[35]。

模式^①；^③为了使形成的理论框架更具普适性，在研究的第五部分还以“海底捞模式”为原型，通过归纳、分析、演绎，提出了一个更具一般性

（即更高抽象度）的可持续发展企业模型。本文的研究流程图如图 1 所示。

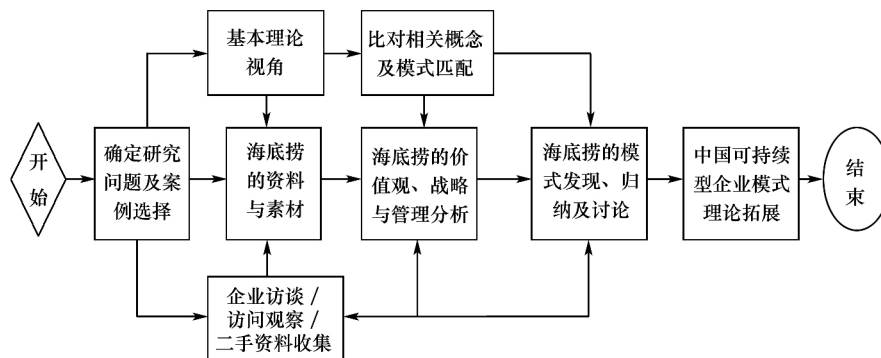


图 1 研究流程图

Fig. 1 The flow chart of the research process

3 海底捞的企业价值观、战略与人力资源管理分析

3.1 “三维平衡型”企业价值观

海底捞在创始人、董事长和长期担任总经理的张勇的领导下逐步形成了自己的一套企业文化和核心价值观，这种企业文化就是“服务至上，顾客至上”“与人为善”，而其核心价值观是“公平公正”“双手改变命运”。正如从基层做起、成为企业核心高管的袁华强所说的：“企业走到今天，关键是企业一把手、董事长的企业价值观和战略。他定了方向，下面的人才知道怎么做。与人为善是非常重要的，它逐步成为海底捞的信仰和信念，与顾客、员工、同行、物业为善，那是对的，这样就不断成就了今天的文化。……在企业内部创造公平、公正的环境，大家在‘双手改变命运’的价值观下，通过海底捞这个平台，从普通农民工到获得自己想拥有的生活——对父母老有所养、孩子的教育和自我的成长。”^②事实上，“自 2004 年以后，海底捞就明确地制定了其企业目标：一是创造公平、公正的工作环境，二是让‘双手改变命运’在海底捞变成现实，三是将海底捞开遍全中国。”^③这些目标不只是作为海底捞的企业口号写在办公室和餐厅后厨的墙上，并已经通过海底捞一大批如

杨小丽、袁华强等管理者的成长榜样和员工成长中师傅的言传身教，变成了“海底捞人”的信仰和信念^[25]。在作者的多次现场体验和与服务员的问答中，也能观察和感受到海底捞核心价值观的深入人心及其对员工行为的影响。

按照经典定义，价值观是指“引导个体或者社会认为某些具体的行为操守或人生终极追求比与之相反的行为操守或人生终极追求更可取的某种持久理念”，价值观体系则是指“偏好的行为操守或人生终极追求的、一些相对重要性不同的持久理念的组合”^[36]。多伦等管理学者将价值观概念应用于企业层面，认为企业的价值观可分为三个维度：①伦理-社会维度，是指企业的行为操守（优先选择）；②经济-实用维度，是以效率、业绩标准和纪律为导向（物超所值）；③情感-发展维度，是为企业员工的自我实现提供动力（自我实现）。企业的伦理-社会价值观是指对社会有利的出发点和目的，如尊重自然环境或人权，也就是回答“企业想为这个社会做些什么？”；企业的经济-实用价值观是指企业与效率、绩效标准和纪律相关的价值观，用于指导企业的计划、质量和会计等活动；企业的情感-发展价值观是指为组织中的所有个体活动

^①这里有针对性地对领导人访谈资料进行扎根分析，是因为研究者相信“主导逻辑”理论——企业家逻辑决定组织行为——在解释海底捞的发展中具有重要甚至是首要作用，作者感谢匿名审稿人提出的这一富有洞察力的看法。

^②对袁华强(YH)的访谈，2011年。

^③对杨小丽(YX)的访谈，2012年。此目标作为标语贴在每家海底捞餐厅后厨的墙上。

创造新机会的价值观,与信任、自由和幸福有关,如创造性/思想性、自主性/自我实现、适应性/灵活性等^[13]。

仔细分析海底捞的三个企业目标,本文发现它们恰好可以归入上述的企业价值观的三个维度(详见附表1):“创造公平、公正的工作环境”属于“伦理-社会价值观”范畴,“(让员工)双手改变命运”属于“情感-发展价值观”范畴,“将海底捞开遍全中国”则属于“经济-实用价值观”范畴,而且,其排列顺序和内在逻辑表明:海底捞的这三类价值观是平衡的或协调的,即海底捞拥有一种本文所谓的“三维平衡型价值观”——企业在伦理-社会维度上的优先选择、情感-发展维度上的员工自我实现与经济-实用维度上的业绩目标之间实现了协调或平衡。这种三维平衡型企业价值观,一方面影响了企业的战略和管理政策,另一方面也以内化方式直接影响着员工的行为。

3.2 差异化竞争与整合型战略创新

顾客在海底捞就餐过程中会感受到贴心而周到的服务:包括到达餐厅(代客泊车)、引入、等位、点菜和就餐等全过程;海底捞开辟了较大的等位区,等位顾客可以在等位期间享受小吃、上网、涂指甲、下跳棋等免费服务;就餐过程中服务员会提供餐巾、手机套、衣服套和及时周到与发自内心的服务;安全、新鲜和足量的菜品和分餐等;就餐完毕后的送客等。海底捞服务水平大幅领先于竞争对手,甚至因此获得“变态服务”的美誉^[23,25,32]。不仅如此,海底捞的菜品质量和就餐环境也在行业中处于中上水平,其价格则处于中等水平,这使得海底捞针对城市中青年及家庭客户具有“高性价比”优势^[31]。在其前10年的经营中,海底捞一直在完善经营模式,包括提升后台和供应链管理效率;在2004年之后,海底捞进入了较快速的直营店连锁扩张阶段,但这种扩张方式一直以聚焦重点区域、采用直营店和老店老员工必须有20%~30%为限制条件,这一方面是为了保证服务水准,另一方面可以通过稳步扩张利用规模经济降低成

本,提升企业运营效率。

从竞争战略的角度看,海底捞采取了一种整合低成本与差异化战略。这是因为:一方面,海底捞通过优质服务创造了顾客价值(良好的顾客体验),突显了其差异化竞争的一面;另一方面,海底捞通过集中配送、后台标准化流程、雇佣“低学历”员工以及连锁经营来达到降低成本的目标。这两方面的结合使得海底捞在中国餐饮行业实现了一种竞争战略创新,同时,其采取的集中区域和连锁直营的稳健增长战略进一步扩展了竞争优势。

需要强调的是,支撑海底捞这种独特的竞争与增长战略的是其人力资本发展战略和企业社会责任战略,这里的人力资本发展战略是指“海底捞将员工作为竞争优势的核心,并通过创造公平、公正的工作环境使员工通过双手辛勤劳动创造价值的同时,获得自己想拥有的生活,改变自己的命运”^①;社会责任战略是指“海底捞将员工的家属——包括父母和孩子也纳入到公司福利政策的考虑范围,从而部分地实现员工家庭医疗、教育等社会保障和福利功能”^②。正像张勇在解释给(领班以上)员工的父母每个月发几百元工资时所说的:“我们的员工大多来自农村,他们的父母没有任何社会保险,海底捞就当给他们父母发保险了。如果他们不好好干,他们父母都帮我骂他们。”^[25]海底捞还在四川简阳投资建立了一所寄宿中学,让海底捞员工的孩子可以免费上学。这些特定的人力资本发展和企业社会责任战略,很好地适应了海底捞以农村打工者为主体的员工群体的多维需求,提升了员工满意度,并且与企业的竞争战略互相支持和强化^[23,27],从而形成了本文所谓的海底捞的整合型战略创新,具体来说,它包括以下三个相互联系、相互强化的要素:①以服务差异化为核心的整合差异化/低成本的竞争战略及连锁直营式稳健增长战略;②以一般员工为核心资源的人力资本发展战略;③员工家庭社会保障型的企业社会责任战略。这三者构成了本文所谓的海底捞的差异化竞争与整合型战略

①对张勇的访谈,2010年;对YH的访谈,2011年。

②这种企业社会责任战略,属于波特所谓的“战略性企业社会责任”,而不是一般以社会公众为目标的“慈善性企业社会责任”。毫无疑问,企业员工亲属属于员工与广泛社会公众的过渡地带,对其(部分)社会责任的承担应该被看作企业承担社会责任的有战略目的的行为。

创新模式(详见附表1)。值得强调的是,这里所谓的“战略”,并非是指它们来自事先制订的详细计划,而是指它们是由一系列决策或行为所显示的一致性特征^①。

3.3 战略人力资源管理体系及其制度化

目前,海底捞被媒体和学术界广泛认知的是其人力资源管理的实践与创新,这包括以下一系列典型做法:①选人与育人。以“低学历”的农村打工者为主体,主要采用员工推荐制(70%~80%是员工介绍的亲戚或朋友),看重诚实、勤奋等品格;主要采取“师傅带徒弟”方式培养员工和后备干部,员工可以选择管理、技术、后勤三通道职业发展道路,分别包括6~10级不等的上升阶梯^{②[29]}。②用人与评估。海底捞非常信任员工,并给各层级的员工和干部充分的授权,如店长有30万元以下开支的签字权,一线员工也可以给顾客打折或买单;以顾客满意度和员工满意度来考核店长;内部晋升制;设立“员工奖励基金”,鼓励员工提出创新点子等。③留人与安置:海底捞给员工的薪水属于行业中等偏上;给员工提供工作场所附近的较好条件的住所并有专人服务;工作一年以上员工按月享受所在店利润2%~3%的奖金分红;给大堂经理、店长以上干部、优秀员工的父母每个月发几百元的工资,相当于养老保险;在四川简阳建了一所寄宿学校,让员工孩子免费上学;公司设立了专项基金,用于资助员工及直系亲属的重大疾病治疗;店长以上干部到副总经理离开海底捞可以获得8万~800万元不等的“嫁妆”或“补偿”^{③[25]}。

分析海底捞的选、育、用、评、留、置等人力资源政策(见附表1),可以发现:海底捞已经形成了一套战略人力资源管理体系,并且正在逐步制度化。此判断的依据是:①这些选、育、用、评、留、置政策之间有较强的互补性(即相互支持),例如,海底捞以农村打工者为主体的员工招聘(选人)和大量的、有针对性的激励措施(留

人和安置)之间就有很好的匹配性^[27];②这些人力资源政策对海底捞以员工为支撑的服务差异化竞争与稳健增长战略形成了支持^[28,32];③人力资源政策已经被普遍制度化,即变成了企业的正式制度/规则或者已成为象征性符号、员工信念或惯例。正如黄铁鹰所观察到的:“张勇帮助杨小丽家还债、看望生病中的冯伯英和对员工进行家访这些做法,不仅广为海底捞人所知,而且逐渐变成海底捞对员工亲情化管理的制度。比如,店长和工会干部要定期对员工进行家访,员工生病时一定要看望等”^[25]。又比如,张勇的“客人是一桌一桌吸引的,员工是一个一个凝聚的”这一经营秘诀已成为口号而深入各层管理者的头脑^[25,30]，“双手改变命运”也在员工中深入人心(作者现场观察及与员工问答)。这些都体现出人力资源管理的制度化特征^[37],本文将这些特点概括为海底捞“体系化的战略人力资源管理制度”。海底捞对其内部关键职位店长的绩效考核就非常具有创新性,它以“顾客满意度”和“员工满意度”作为评估指标,这与行业内通常考察单店利润或销售额的做法迥然不同,但由于海底捞有一系列配套措施,考核这些间接的(前驱性)指标并不减弱反而会强化海底捞的单店盈利能力。在具体工作中,海底捞又将其体现为绩效考核、A级店评选和升迁考核等一系列制度和流程,这些考核制度和指标又与海底捞的人才培养、竞争战略和企业文化和目标等紧密配合、相互支持。高管袁华强曾在公司内部会议中讲过:“所有的绩效考核、A级店评选和升迁考核,都是为了找到和建立一套培养后备、提高顾客满意度和传递企业文化的方法和技巧。”对此,时任北京某店长的李顺军在其工作日记中写道:“今天(2009年9月29日),袁哥在(北京片区)会上再次明确我们做这些工作的目的和意义,使得大家的思路更加清晰。对海底捞来说,

①关于战略的计划模式与“显现”模式的区分,参见文献[47]。本文是在“显现”和“行为一致性”意义上使用“战略”及“战略体系”等概念,而不是像某些观点认为海底捞没有预定的书面战略规划因而不存在战略。

②其中,管理通道路径是:新员工—合格员工—一级员工—优秀员工—领班—大堂经理—店经理—区域经理—大区总经理—副总经理;技术通道路径是:新员工—合格员工—一级员工—先进员工—标兵员工—劳模员工—功勋员工;后勤通道路径是:新员工—合格员工—一级员工—先进员工—标兵员工—文员、出纳、会计、采购、物流、技术部、开发部业务经理。

③由于海底捞过去的产权结构未涉及管理层及员工,海底捞对离职干部采取了这一独特的、带有补偿性质的制度。预计随着海底捞针对店长以上管理层的股份制改造,这一制度将随之改变。

培养更多优秀的后备干部是首要的任务,只有培养出更多的后备干部,才能保证客人的满意度,才能更好地完成企业的三大目标,将海底捞的优秀企业文化传播下来。”^[30]与此类似,海底捞在培育“诚实做人,踏实做事”“与人为善”等企业文化的过程中,采取了多种人力资源管理措施和方法,并利用不同场合或事件使之得到体现或制度化。比如,张勇的“客人是一桌一桌吸引的,员工是一个一个凝聚的”的语录,被写在公司会议室墙上和管理者笔记本的首页,作为管理人员的座右铭,以使服务顾客和帮助员工成长成为海底捞管理者的工作纲领^[25,30]。又如,2008年的四川汶川大地震发生后,张勇给全体员工发了一封信,题目是“让爱充满我们的每一天”,并以此事件为契机,把其独特的家庭式人力资源政策(照顾员工父母、子女的福利措施)进一步扩大化和制度化,使之扩展为一种独特的企业社会责任战略(参见附表1)。海底捞的这些人力资源管理做法类似于一个没有血缘关系的“家族”企业,其效果是在企业和员工之间建立起了支持性“心理契约”,使海底捞的企业文化进一步深入员工心里^[27]。

再进一步分析海底捞的这些战略人力资源管理政策,可以发现:其选育、使用和回报政策及企业文化直接影响了海底捞的各级员工的工作态度、能力和行为,使得海底捞员工把企业看成是一个能够帮助自己实现“个人梦”(“双手改变命运”)的“大家庭”,因而,即使海底捞的绝大多数员工学历不高、家庭条件有限,但却能在海底捞获得成长和成就感,长期的勤奋工作、发自内心的真诚服务和符合实际的各种小创新也就成为海底捞各级员工的普遍现象。在这个过程中,“企业梦”和“个人梦”相伴而行、相辅而成,杨小丽、袁华强、谢英等“海底捞人”的成长就是一个一个的“活榜样”^[25]。当然,值得指出的是,受中国转型经济环境和企业发展阶段的影响,海底捞的总体发展和人力资源管理制度——餐饮产业链和在员工的养老、医疗、失业保险及利益分享等方面——仍然存在不少需要进一步拓展、完善或制度化的地方,这也是中国本土企业

与星巴克等跨国企业存在较大差距的方面^[38]。

4 “海底捞模式”及其系统逻辑

4.1 张勇的个人价值观及对企业目标的影响

海底捞创始人和董事长张勇的价值观,对海底捞确立“双手改变命运”等企业核心价值观有着直接的影响。20世纪80年代,张勇上中学时在县城图书馆阅读的不少书籍、特别是卢梭等人的西方哲学著作使他很早就有了“人生而平等”的观念,使他相信每个人都需要“天赋平等的人权和尊严”^[25];1990年他第一次经商时“因为想占便宜而上当受骗”的经历,使他体会到“经商不能想占便宜”^[25]。在经营海底捞的过程中,他看到自己曾经熟悉的人因为没有社会保障而过着贫穷的生活,甚至因此丧失了生活的信心,这使他感受到贫困的可怕与公平、公正的稀缺^①。因此,一直相信“人生而平等”的他,越来越希望在自己创办的企业中改变这种状况,于是在2004年左右,他正式提出了“双手改变命运”的企业价值观并把它作为海底捞的三个目标之一,而“创造公平、公正的工作环境”被他认为是“双手改变命运”的基本前提,因此被他放在企业目标的首位^②。

值得强调的是,张勇从小就有“想做大事”的观念^[25],这对海底捞的目标和持续发展也产生了重要影响:在刚开始工作赚钱后,他便把赚的钱攒下来准备未来使用;在家乡开火锅店取得成功想着把店开向其他地方,包括进军北京;而当海底捞在西安、郑州等几个大城市取得初步的成功后,张勇便明确地提出“把海底捞开遍全中国”,使之成为一个著名民族品牌,这因此也成为海底捞的另一个企业目标。

事实上,“平等”、“信任他人”和“想做大事”等理念体现了张勇个人具有较强的“自我超越价值观”,它与追求权力的“自我强化价值观”形成对比^[39]。张勇的这种价值观深深地影响了海底捞的“与人为善”的文化、“公平公正”“双手改变命运”的核心价值观和三大企业目标追求。

4.2 “海底捞模式”的整体架构

上面的分析表明,张勇的个人价值观和事业

①对张勇的访谈,2010年。

②对杨小丽(YX)的访谈,2012年。

追求,直接影响了海底捞确立“公平公正”“双手改变命运”等核心价值观和企业三大目标。更进一步,海底捞的核心价值观和三大目标又影响了企业的重要政策和员工行为,使得海底捞的战略和经营模式得到不断完善,并最终取得了利润、创新和增长并存的良好企业绩效。正像张勇在访谈中所说的:“我们的战略目标总结起来就是通过提高顾客满意度的前提来达到打造一个民族品牌。这个战略目标确定下来之后,你的政策、制度、架构就得引发。我觉得建立一个民族品牌,或者说著名品牌是可行的。……后来我发现,餐饮业是一个完全竞争行业,消费者体验是很重要的,所以我们很早就注意这个顾客满意度。当你一旦确定要提高顾客满意度的时候,你就会想到这个顾客满意度是由谁来保证的,是我们的员工来保证的。……你要让员工努力的话就要让他保持一种激情,你才能用‘双手改变命运’来凝聚员工。当你确定战略目标和‘双手改变命运’的核心价值观后,你就一定能引发一些手段措施来让员工认可企业再去对顾客付出。如果只讲培训,那火锅服务是很简单的,点火、定菜单、倒茶、收钱,中间你要什么我给你拿过来。从现实上来讲,理论上的培训几乎是不需要的。那为什么很多人做不好呢?其实就是服务员没有把心思放在那里。当他们认可‘双手改变命运’的核心价值观,今天这个想一个办法,明天那个想一个办法,积累下来就成了海底捞今天这个样子。”^①张勇的这段话形象地说明了海底捞的企业价值观和战略目标对海底捞服务竞争战略、人本型人力资源政策与员工创新行为的驱动作用。利用扎根研究的主轴性编码方法^[35],即运用“因果条件—现象—脉络—中介条件—行动/互动策略—结果”这一典范模型对此段话进行分析,可以获得如下的海底捞基本逻辑:“(领导人确立)海底捞的核心价值观与战略目标—(引发了)差异竞争策略和

人本型人力资源政策构思—(要求)在海底捞的环境中通过一些手段使员工认可企业再去对顾客付出—(促进)员工的创新行为—(累积产生)企业绩效”。这一逻辑与作者对高管袁华强等人的访谈及实地调研观察相互支持(参见3.1部分及附表1)。这构成了本文所谓的“海底捞模式”的基本逻辑主线。

依据上述的基本逻辑,我们可以将“海底捞模式”概括为以下五方面的内容或命题:①领导人张勇以“平等”“做大事”等价值观和机会认知为基础,形成了海底捞的核心价值观和战略目标或三维企业目标^②;②海底捞的平衡型企业价值观/战略目标引发了其竞争与增长战略(差异化服务/直营连锁扩张)、以普通员工为核心资源的人力资本发展战略(以“低学历”农村打工者为主体的员工选聘、培育、使用和回报政策)、员工家庭福利和保障社会责任政策;③这些战略决策/行为准则引发了海底捞的各种人力资源管理政策,包括员工选择、培育、使用、考核、激励和保留等相互强化的人力资源措施;④这些人力资源政策—通过影响员工行为及战略执行效率,使得海底捞取得了良好的企业绩效,包括经济绩效(较高盈利、创新与增长)、员工绩效(低离职率和个人发展)和社会绩效(员工家庭福利与保障、诚信与服务声誉);⑤考虑企业宏观因素和时间动态效应,海底捞的企业战略模式(特别是基于服务的差异化竞争与稳健增长)也对企业绩效产生了直接影响^③,同时其体系化的人力资源政策会对企业核心价值观和企业目标产生反馈强化作用(图2中的虚线)。由此,本文将上述五方面的内容及其关系进行整合,可以得出图2所示的整体框架(箭头代表关系的方向,直线表示相互关联),它代表了本文所谓的“海底捞模式”的主要要素及逻辑关系。

①对张勇的访谈,2010年。

②根据本文作者的访谈,海底捞三大企业目标的正式提出应该是在2004年左右,即海底捞创办十年后,而其“通过提高顾客满意度的前提来达到打造一个民族品牌”的战略目标则要更早些。

③这种直接影响至少包括两方面的效应,一是其独特火锅市场定位所取得的行业市场结构效应,二是其独特服务创新模式带来的营销传播、顾客吸引和市场扩展效应。

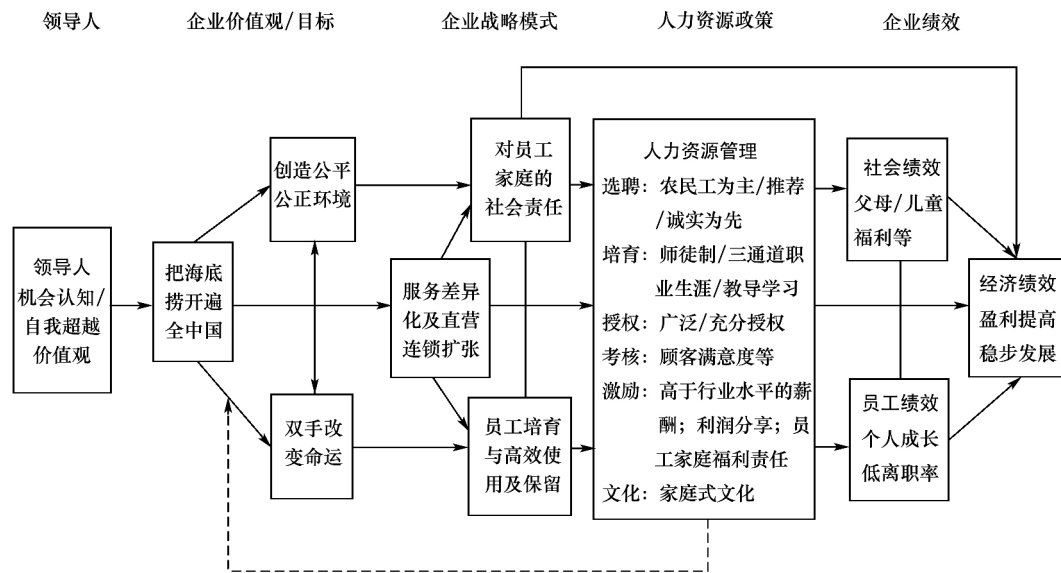


图2 海底捞模式:企业价值观/目标、战略与人力资源管理体系的整合

Fig.2 HDL mode: Integration of enterprise values/objectives, strategies and HRMS

4.3 “海底捞模式”的系统结构与逻辑

4.3.1 “海底捞模式”的系统结构

海底捞的企业核心价值观和三大目标的确立,标志着创始人张勇看到了一种把企业经济目标和员工发展、社会责任承担相结合的独特方式,这就是:通过对以农村打工者为主体的员工承担培养、回报责任和对其家庭(父母、子女)承担一定社会责任的基础上建立服务差异化策略,可以使海底捞与其他火锅餐饮企业有所区别,并可据此发展海底捞的长期竞争优势。事实上,人们普遍认为,海底捞的主要“创新”在于“把员工当人看”,这不仅体现在海底捞给予员工良好的福利待遇,更体现在对员工的信任与授权上^[25]。比如,海底捞对店长的考核指标是顾客满意度和员工满意度,而不是常见的销售额或利润。实际上,不论是让顾客满意还是让员工(及其家庭)满意,其出发点都是“与人为善”,这很好地体现了海底捞的“以人为本”的价值观,这里所谓的人,既包括了顾客,也包括了员工及其家庭等。

分析海底捞的三个企业目标和员工行为,可以发现:在海底捞,顾客满意目标和员工发展目标(“双手改变命运”)之间的协调使得海底捞产生了大量由员工主动发起的创新^①,顾客满

意目标与公平公正及对员工家庭的社会责任的协调使得海底捞具有了一种社会可持续性^[25],而追求公平公正及承担员工家庭社会责任的伦理观与让员工“双手改变命运”的发展观的协调使得员工产生了一种“家庭归属感”或“公司认同”^{②[25]}。因此,海底捞的这种平衡型企业价值观和三维企业目标,不仅仅是贴在公司墙上的口号,而且通过公司的战略和人力资源管理政策推广出来,最终体现在众多员工的日常行为上。显然,这种“以人为本”的企业价值观和建于其上的目标,对海底捞来说已经成为一个决策导向系统。通过战略性地使用这种“以人为本”的价值观和行为原则(“与人为善”“客人是一桌桌吸引的,员工是一个个凝聚的”等),海底捞建立了“服务差异化”、“吸引和发展员工”和“对员工家庭承担责任”的三种特定战略要素的结合,使本质上分属于“竞争与增长战略”、“核心能力战略”和“企业社会责任战略”的三种战略系统紧密融合、互相强化,最终使海底捞产生了一种整合式的战略创新。当然,这种战略的产生不是一次性计划出来的,而是在企业发展中由领导人和员工共同塑造和不断完善而实现的,是一种“实现的”战略模式。同时,由于这种模式是建立在员工的承诺和积极执行之上,可

①对 Q 的访谈,2011 年。

②对 YR 的访谈,2011 年。

以持续发挥效果,因而具有可持续性。从这个意义上看,“海底捞模式”很好地体现了“价值观就是最长远的战略”的观点^[17],而这种“以人为本”的三维平衡型企业价值观确实使得海底捞获得了多种“价值观红利”——更多想法、顾客导向、创新、合作、快速执行等^[17]。

根据上面的讨论分析,可以把海底捞模式的核心内容简化为三个有相互联系的子系统:平衡型价值观/三维目标系统、三元整合型战略系统以及人力资本管理系统(包括人员选聘、培育、授权、考核、激励等)(见图 3)。其基本逻辑关系是:平衡型价值观/三维目标系统直接影响企业三元整合型战略系统和人力资本管理系统

(图 3 中的实线箭头),而三元整合型战略系统和人力资本管理系统又对平衡型价值观/三维目标系统有反馈效应,人力资本管理系统又对三元整合型战略系统有反馈效应(图 3 中的虚线箭头)。需要说明的是,由于平衡型价值观/三维目标系统具有引领作用,将其置于图 3 中的顶部中心位置;此外,在企业发展过程中,图 3 的三个子系统有先后轻重之分(虚实箭头),但随着企业的发展进入稳定状态或成熟状态,三个系统的关系就变成相互支持的协调关系(即图中的双向虚实箭头变成用单实线相连)。“海底捞模式”中三个子系统要素及其支持性事实与证据可参见附表 1 的概括。

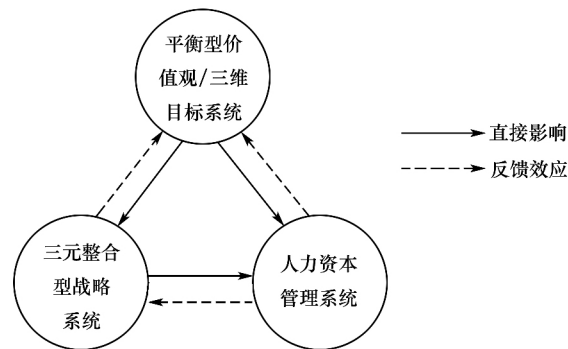


图 3 “海底捞模式”的系统结构

Fig. 3 The systematic structure of the HDL mode

4.3.2 “海底捞模式”的“双重逻辑”

事实上,从企业目标和人力资源管理措施看,海底捞已经超出了一个单纯追求利润的企业的范畴,已成为一个具有一定社会使命感的企业,即让企业本身成为一个制度平台,顾客、股东、员工和社区在这个平台上各自贡献其资源,各取所需,并使之持续经营。当然,目前的海底捞仍然处于大股东、创始人和董事长张勇的绝对领导之下,其平台仍有待完善,但雏形已经形成。张勇在回答“员工、顾客、股东三者之间排序”和“您是不是把员工放在第一位”的问题时这样回答:“做生意的本质还是要多赚钱的。员工、股东和顾客,我觉得都一样的重要。如果股东不掏钱投资,员工就没有平台。员工进来之后如果你拼命地压榨他,以为什么都是你的,都是企业的,都是政府的(税收是属于政府的嘛),这也

是不会长久的。……媒体的有些报道是基于一个现实就是我们的员工都是农民工,基本上没有受过高等教育。在这种情况下,他们在社会上是在底层的。20 世纪 90 年代很多农民工做完之后都难以拿到工钱。通过立法,到 2010 年了才拿到保险。我们回忆一下,十年前餐饮业的员工住的都是地下室,好多人一间。我们只是稍微关注一下,该他的部分我们只是适当地多给了一些,离欧美国国家的那个比例还远远不够。稍微关注了一下,大家就好像觉得把员工摆在第一位了。我认为是不够的,还要继续做。如果生意更好,大家多支持的话,我会做得更好。”^①正像张勇这段话所表达的,在海底捞的最高领导者头脑中,海底捞的顾客、员工和股东处于平等或接近的地位,海底捞的“善待员工”不过是恢复其应有地位;这同时也意味着,海底捞

^①对张勇的访谈,2010 年。

的领导人已经认识到海底捞的可持续经营,依赖于企业经济逻辑和制度逻辑的相互协调。这里所谓的“经济逻辑”,是指海底捞产生利润的内在循环机制:“创造公平、公正的工作环境—员工用心付出劳动—服务差异化创造价值—顾客满意及口碑传播—高翻台率和开新店—更多顾客、高盈利率和增长—员工更好待遇—更高层次的公平、公正环境”,这个逻辑已经为“服务利润链”等营销理论所揭示^[23]。这里所谓的“制度逻辑”是指企业作为平台让员工持续投入的内在循环机制:“创造公平、公正的工作环境—员工用心付出劳动—员工多方面技能发展与职位提升—更高的员工个人资本和家庭的社会保障—员工的社会支持和心理认同—员工心理满意—更高层次的公平、公正环境”。^①在海底捞,其“经济逻辑”和“制度逻辑”通过“创造公平、公正的工作环境—员工用心付出劳动”和“将海底捞开遍全中国”(愿景/使命)这一制度化组织平台(体现为它们作为企业三大目标并且被员工共享)而得到统一,海底捞从而保持了它作为社会机构和经济机构的双重性的统一和相互促进。从某种意义上说,这代表了坎特所谓的新企业形态:即有差异的员工选择在企业内自主工作,共同认可一个统一的企业精神,并且一起去创造具有社会和经济双重价值的持久机构^[17]。

事实上,美国著名管理学者坎特已经系统地阐述了持久性企业作为一个社会机构的制度逻辑,她正确地指出:对这些企业而言,社会和员工不只是生产资源,而且是企业存在的目的之一;企业不仅是产生利润的工具,它还是实现社会目标和为员工提供有意义的生活的场所;对这些企业的领导人而言,他们不仅需要获得经济回报,他们也想构建一个持久的机构^[18]。事实上,历史上的伟大企业都把制度逻辑(或社会逻辑)置于与经济逻辑同等重要的地位,如果不是说更重要的地位^[18]。坎特还系统地指出了制度逻辑给企业可能带来的六个方面的好

处:①共同目标或认同;②长期眼光;③情感投入;④社区构建;⑤创新;⑥自组织^[18]。她特别指出,这六个方面是相互联系、相互强化的,并且反映在企业的整体逻辑和领导风格之中^[18]。然而,坎特对于如何形成这样的制度逻辑和企业形态并未进行系统和深入的探讨,但她已经在世界各地一批伟大企业实践基础上迈出了第一步,揭示了这种具有可持续性的新企业形态的雏形^②,本文将在以下部分基于海底捞案例及相关理论推进这一进程。

5 迈向一个可持续企业模型:以人为本的“双螺旋”企业

5.1 核心价值观和愿景、使命作为企业的“灵魂”

在市场经济中,为顾客提供价值是企业存在的根本原因,因此,创造顾客应该是以人为本的企业价值观的第一要义^[40]。在21世纪知识经济时代,很多服务型企业包括餐饮企业,其知识和人力资本越来越多地分散在企业员工身上,发挥员工的技能和积极性已经成为企业获得持续竞争优势的关键,因而把员工视为人力资本应该是以人为本的企业价值观的第二层含义。因此,所谓“以人为本”的企业价值观,首先是以顾客为中心的价值创造观念,其次是尊重企业员工的人力资本使其获得合理补偿并使之在组织平台上获得发展的观念,第三是使社会获得社会效益和环境效益的可持续发展的观念,第四是使企业股东获得资本价值补偿的观念。这种“以人为本”的企业价值观,反映了我们首先是把企业看作是现代社会中与家庭、宗教、社区等类似的一种社会机构,它为顾客创造价值、为员工提供工作机会并同时提供一种实现其社会意义的平台、为社区承担一种特定的社会责任,最后,它创造出的利润也会为股东提供一种资本价值或创业精神的补偿。在21世纪的知识经济时代,如果这四者之间——特别

^①现有的“组织支持契约—员工心理授权—员工组织承诺”理论及“心理资本”理论,部分地揭示了这一逻辑,参见文献^[27]以及^[33]。

^②对于这一新型企业形态,坎特提出了所谓的5F组织模型,即Focused(专注——既有价值观和原则的明确声明,又有共同的平台和工具来操作)、Flexible(灵活——鼓励协作和自组织,让员工拥有自主性)、Fast(快速——快速行动和创新)、Friendly(友好——开放、友善、热情)、Fun(有趣——提升积极性和团队精神,及富有意义的社会成就感),它要求领导人具有系统思考、主动行动、说服与沟通、自知和超越性价值观等特质,参见文献^[17],第270-274页。

是顾客、员工和股东的利益得到协调和平衡,就将为企业的可持续发展奠定基础,这也是可持续发展型企业应该坚持的核心价值观。

在本文的海底捞案例中,“顾客满意、员工用双手改变命运以及企业承担员工家庭(部分)社会责任”就代表了这种“以人为本”的企业价值观,海底捞的股东也因此获得了利润补偿。事实上,中国一批新兴的本土优秀企业都已经意识到了这种“以人为本”的企业核心价值观的重要性。例如,华为公司就把“以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗”作为企业的核心价值观,树立了“成就客户、团队合作、艰苦奋斗、自我批判、开放进取、至诚守信”的企业价值观系统,其中,“以客户为中心”被认为是华为发展的“拉力”,“以奋斗者为本”是华为发展的“动力”,“长期艰苦奋斗”是华为发展的“推力”,这三者构成了华为价值观的“铁三角”^[41]。从本质上看,这个“铁三角”分别属于我们所说的企业价值观的经济-实用维度、情感-发展维度和伦理-社会维度。事实上,管理学者所谓的“个人化企业”、“超级企业”或者“愿景型企业”^[42]①,如星巴克、西南航空、3M、ABB、IBM、UPS、欧姆龙、英特尔、宝洁、宜家等等,都把“以人为本”作为企业价值观的基础,即“先关注人(顾客、员工、社会)的需要,再关注市场价值”,“不仅追求利润,更关注于构建伟大的机构”,并且都在这种“以人为本”价值观的基础上,形成了富有号召力的企业愿景和使命。正像很早就加入星巴克的核心高管毕哈所说的“星巴克不是在经营那种卖咖啡给客人的生意,而是在经营一项提供咖啡的人的事业……星巴克的目标是力争成为世界上最著名且最受尊敬的企业之一,并且要以能培育并激励‘人’的精神而闻名于世”^[38]。IBM同样如此,2002年成为IBM董事长兼CEO的彭明盛在领导IBM进行价值观重塑时说道:“要建立一种把人们的成功与企业的成功紧密联系起来的文化,我们就必须表现出某种‘匿名性’。员工们会为公司的成功感到自豪,会愿意做对IBM公司有益的事。管理是暂时的,回报是周期性的,而价值观和把人们联系在一起的纽带却可以长存。”^[17]在这里,这些

人本型价值观本身并不直接创造价值,而是通过促进员工对话、参与提炼等过程内化到人们的心里,使员工心怀一种伟大的社会使命感,进而影响到每个人的决策和行动^[17]。这表明共享的企业愿景、使命与核心价值观构成了一个企业的内核,可以从本质上规定企业战略决策与行动的性质^[13,42]。因此,本文把以人为本的企业愿景、使命和价值观称为可持续型企业的“灵魂”。

可持续型企业必须拥有健康的、有活力的企业“灵魂”,即我们所谓的平衡型的企业价值观、共享愿景与双重使命。在这里,平衡型的企业价值观是指“企业在伦理-社会维度上的优先选择、经济-实用维度上的业绩目标和情感-发展维度上的员工自我实现之间实现了协调或平衡”;共享愿景是指“通过把价值观融入企业的中长期(5~10年)发展目标中,形成一幅企业成员共同拥有的‘心理图景’,并培养他们实现未来目标的能力,鼓励大家对未来充满信心”^[13]②;双重使命是指“企业的使命包括经济的和社会的双因素;前者的完成(创造顾客)使得企业存在的社会理由(赋予意义和推进人的发展)成为可能,而后者则与企业的社会价值观紧密相关;后者依赖于前者,它们不可分割,只是关注点不同”^[13]。

5.2 经济逻辑与制度逻辑作为企业的“双螺旋结构”

前文已经讨论了海底捞的经济逻辑与制度逻辑及其协调性。事实上,早在60多年前,组织理论的先驱巴纳德就敏锐而正确地指出:“组织不过是合作行为的集合,适用于雇主和员工之间的激励机制也同样适用于销售者和购买者之间。……顾客的合作行为与员工的合作行为在本质上是相同的。因此,经验告诉我们,为获得这种合作行为而付出的努力其性质也是相同的。……我们对上述理论认识不足,是因为我们是以经济利益为导向,而非以组织为导向;我们总是从经济学的角度来观察和分析组织内的各项行为,而非从社会学的角度;对经济利益的重视,使我们更关注交换的标的,而非合作行为本身。两者之间有非常重要的区别。如果我们

①在这些著作的中译版中,它们也被称为“王道企业”或“高瞻远瞩型企业”,参见文献[17]和[42]。

②这种共享愿景往往具有宏大、鲜明、鼓舞人心、可实现等特点,参见文献[42]。

仅从经济学的角度探讨人们的商业行为,就无法充分理解自己的所作所为;当然,如果我们忽略了人们商业行为背后的经济利益的驱动,也无法充分理解这些行为。”^[43]

20世纪90年代以来,Hart等关注可持续发展的战略学者相继提出了“自然资源基础的企业观”(Nature Resource-Based View of Firm)、“超越绿化”(Beyond Greening)和“可持续全球企业”(SGE-Sustainable Global Enterprises)等概念,并认为“可持续全球企业”不仅能够创造利润,而且还能提高世界上的穷人的生活质量、激励员工、构建社区、保护生态,并且认为这是21世纪发达国家跨国企业应该追求的新企业战略或企业形态^[16,44]①。当代著名的美国管理学者坎特则继承了巴纳德的思想,她提出伟大的企业必须具有与经济逻辑相协调的社会逻辑^[18],其逻辑需要体现企业是由人组成并且为其成员及社会服务这一根本目的,而不仅仅是企业所有者赚钱的工具。

本文赞成这些观点,并且认为:①可持续型企业的经济逻辑和制度逻辑就像DNA的“双螺旋结构”,是其可持续发展的关键;②这种“双螺旋结构”体现在企业作为“有机体”的主要系统中,它们包括:企业价值观和三维目标系统(“灵”)、企业战略系统(“心”)和企业人力资本管理系统(“身”);③在三大系统中,企业经济逻辑与制度逻辑如同DNA的“双螺旋结构”相互缠绕和协调,共同围绕企业特质(“灵”)而展现出来;④一个可持续型企业,必须具有健康的、有活力的“身心灵”。

5.3 可持续型企业作为“有机体”:发展健康、有活力的“身心灵”

在本文的可持续型企业模型中,作为“灵魂”的企业目标,包括三维平衡型企业价值观、共享愿景与企业双重使命。其中,企业伦理-社会、经济-实用、情感-发展的三维价值观的协调和平衡则使企业(作为由个体组成的组织)确定了其终极追求,共享愿景与双重使命则界定了企业存在的经济和社会意义。这种三维平衡型

企业价值观和共享愿景、双重使命,体现了可持续型企业注重经济性和社会性、创造经济价值和构建社会机构并重的特质,是企业可持续发展的基石。

在本文的可持续型企业模型中,作为“心”的企业战略系统,包括差异化竞争战略、人力资本发展和企业社会责任三维整合的战略要素系统,其中,差异化竞争战略是指以产品(服务)差异化或整合差异化、低成本作为企业在特定产业内的市场和竞争优势定位,以推动企业成长的战略。人力资本发展战略表现了企业将人力资本作为其核心能力的来源并加以培育和利用的战略;社会责任战略表现了企业和社会中创造价值的定位和角色(在本文中它也包括企业的环境战略与环境可持续性^②)。这三者的协调和整合,体现了可持续型企业的价值创造与分配的基本思路和方法。

在本文的可持续型企业模型中,作为“身”的企业人力资本制度系统,主要包括人力资本的选育、使用(用评)与回报(留置)三个相互协调的人力资本制度。本文选择这三个人力资本制度,是因为它们体现了“组织中的个人”出色完成工作所需要的三要素,即知道如何工作(选育)、具有工作机会(使用或授权)和具有工作愿望(得到激励或赏识),在本文中这三者可以分别由企业的人力资本选育制度、使用(用评)制度和激励回报(留置)制度加以满足并通过系统协调来整体实现^[13]。同时,我们称这些传统的人力资本政策为制度,是指这些政策在企业中已经变成惯例或正式程序而被企业加以执行^[37],或者已经直接体现在企业的产权(如员工持股)、利润分享等企业基本制度上^③。因此,通过为企业内的员工提供工作机会、能力和意愿,可持续型企业在其微观层次——构成企业的成员个人——形成了有效的工作保证机制,这也是可持续型企业能够生生不息的原因之一。

在本文的可持续型企业模型中,企业的三

① 这些来自发达国家的学者敏锐地注意到了发达国家跨国企业的全球化带来的环境与社会影响,并倡导一种新企业组织与战略形态,以对全球经济、社会和环境可持续性做出贡献,参见文献^[16]。

② 由于研究主题与篇幅的限制,环境可持续性在本文中没有得到深入讨论,相关内容参见文献^[15]和^[16]。

③ 值得指出,本文研究的主要案例海底捞公司在企业产权(如员工持股)和利润分享方面仍有待进一步的改进、完善与制度化。

维平衡型价值观、三维战略系统和三维人力资本制度系统,其内部各要素相互协调,共同支持企业的愿景和使命,并经过协调而相互强化,价值观、战略和人力资本制度三个子系统围绕企业的共享愿景与使命构成了可持续型企业的基

本架构,如图 4 所示。按照本文的可持续型企业框架,历史上伟大的企业,无一不是具有健康的、有活力的“身心灵”的企业。建设这样的可持续型企业,是那些具有健康的、有活力的“身心灵”的企业家的梦想。

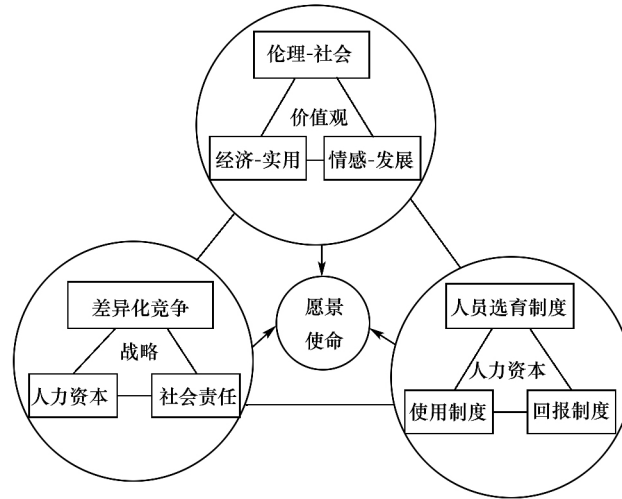


图 4 “以人为本”的可持续型企业:价值观、战略与人力资本制度的系统结构

Fig. 4 Sustainable Humanistic Enterprise: The systematic structure of value, strategy and human capital institutionalization

5.4 可持续型企业框架的理论边界与应用含义

本文所谓的以人为本的“双螺旋”企业模型,是一种基于中外优秀企业(如海底捞、星巴克)的实践所进行的一种抽象和理论建构;同时,它也是我们以企业可持续发展为目标而对企业核心要素进行系统优化设计的一种理想模式。应该承认,这种模式具有特定的适用性边界:①它比较适合于服务业或知识密集型行业,因为在这些行业,企业员工的知识、技能和积极性是企业或组织获得长期竞争优势的不可缺少的要素;②它比较适用于动态复杂的环境,因为在这种环境下,以人力资本为核心的竞争与创新战略及其有效执行可以产生较持久的竞争优势。事实上,在中国目前的经济转型发展与传统文化(如强调“仁”“和”的儒家文化)背景下,除了在少数垄断性或资本密集型行业中该框架的应用价值受到限制外,在大部分的竞争性行业中该框架都有应用价值,特别是对那些追求卓越并希望保持基业长青的本土新兴企业而言^[45-47]。

值得指出的是,在国际上,已经有一批著名企业如星巴克、西南航空、3M、IBM、欧姆

龙、华为等东西方企业在实践着本文所谓的以人为本的“双螺旋”企业模式。作为一种领先型企业模式或组织形态,它的运用是广泛的^[17];而作为一种组织理论范式,它却是新颖的,因为它的内在系统与运作机制、所要求的领导风格以及对企业和人性本质的假定都与传统的管理理论有很大的不同^[11,13]。正因为如此,坎特、戈沙尔等国际著名管理学者才呼唤所谓的“超级企业”“个人化企业”理论范式的到来。这也要求中国的管理学者,在 21 世纪的动态复杂环境和知识经济时代,以中外优秀企业实践为基础,进一步推进人本型企业/组织理论范式与综合性的战略、人力资源和企业文化研究,并探索和验证其价值创造模式和可持续型发展机制,从而推进现代组织管理理论的创新及中国企业“人本管理”理论的复兴^[19,43-44]。

6 结论与展望

本文在全面回顾海底捞的相关研究和可持续型企业理论视角的基础上,运用案例研究方法,深入研究了海底捞的企业价值观、战略和人

力资源管理的特征及其本质。研究发现：“海底捞模式”本质上是一种可持续型企业组织发展雏形，这种企业是基于“以人为本”价值观、经济逻辑与制度逻辑相协调的新型企业形态。实际上，“海底捞模式”是以三维平衡型企业价值观和企业共享愿景、双重使命为基础，以差异化竞争、人力资本、社会责任相结合的战略模式为中心，以体系化的人力资源管理制度为手段，建立起了一种人本型价值观驱动的战略整合与管理系统，并在经济、员工和社会三方面取得了良好的企业绩效与可持续性。

基于“海底捞模式”，本文尝试建立一种以人为本的经济逻辑和制度逻辑相协调的“双螺旋”企业模型。这种可持续型企业模型，以“经济-伦理-情感”三维平衡型企业价值观和共享愿景、双重使命为“灵魂”（灵），以差异化竞争、人力资本和企业社会责任战略的创新与整合为“中心”（心），以人力资本的选育、使用和回报制度为“载体”（身），推动企业形成健康的、有活力的“身心灵”，进而促进企业实现可持续发展的理想愿景。这种人本价值观驱动的可持续企业模式，实现了企业经济逻辑与制度逻辑的协调，回归了企业作为“人构成的价值创造的社会合作机构”这一本质。它是传统的劳动/服务密集型企业 and 知识密集型组织能够拥有持续竞争优势的一种基本形态。像海底捞一样，国际上著名的星巴克、西南航空、3M、IBM、欧姆龙、华为等领先型公司就代表了这样新型企业形态的运用及其广泛实践。

当然，本文所谓的以人为本的“双螺旋”企业模型只是一种理想形式，它不代表我们所研究的企业（如海底捞等）已经非常完美或不会遇到挑战，实际上，它们不过是比别的企业更早、更快或更自觉地向这种理想形态迈进。作者相信，这种以人为本的“双螺旋”企业模型，虽然也存在适用范围或普适性的问题，但是在21世纪的知识经济和互联网经济时代，这种新企业形态将越来越成为主流，并且会启发我们发展更有解释力和指导意义的现代企业管理理论。

参考文献：

- [1] 吴敬链. 中国经济增长模式的抉择[M]. 上海：远东出版社，2006.
- [2] 中国企业家调查系统. 中国企业战略：现状、问题

及建议[J]. 管理世界，2010(6)：83-97.

- [3] 曾鸣, Williamson P J. 龙行天下：中国制造未来十年新格局[M]. 北京：机械工业出版社，2008.
- [4] 武亚军. 中国本土新兴企业的战略双重性：基于华为、联想和海尔实践的理论探索[J]. 管理世界，2009(12)：120-136.
- [5] Williamson G J. Cost innovation: Preparing for a “Value-for-Money” revolution [J]. Long Range Planning, 2010, 43(2)：343-353.
- [6] 任正非. 一江春水向东流：为轮值 CEO 鸣锣开道 [N]. 2011年12月24日，http://www.forbeschina.com/review/201112/0014360_all.shtml.
- [7] 张瑞敏. 中国式管理的三个终极难题 [N]. 2012年10月1日，中国企业家网 <http://www.iceo.com.cn/renwu/35/2012/1001/258281.shtml>.
- [8] 黄铁鹰, 梁钧平, 潘洋. “海底捞”的管理智慧[J]. 商业评论，2009(4)：82-91.
- [9] 杨国安. 组织能力的突破：从杨三角看领先企业成功之道[M]. 北京：机械工业出版社，2012.
- [10] 中国管理模式杰出奖理事会. 把信任变成信仰：海底捞的服务心灵管理模式[M]//中国企业管理之道：解码中国管理模式④. 北京：机械工业出版社，2012.
- [11] 戈沙尔, 巴特利特. 以人为本的企业[M]. 苏月, 译. 北京：中国人民大学出版社，2008.
- [12] Colbert B A. The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management [J]. Academy of Management Review, 2004, 29(3)：341-356.
- [13] 多伦, 加西亚. 价值观管理：21世纪企业生存之道 [M]. 李超平, 译. 北京：中国人民大学出版社，2009.
- [14] 张国有. 企业价值观的战略性[J]. 企业文化，2007(1)：6-8.
- [15] Dyllick T, Hockerts K. Beyond the business case for corporate sustainability [J]. Business Strategy and the Environment, 2002, 11(2)：130-141.
- [16] Hart S. Capitalism at the crossroads; Aligning business, earth and humanity [M]. Upper Saddle River; Wharton School Publishing, 2007.
- [17] 坎特. 公司的王道 [M]. 杨洋, 译. 沈阳：万卷出版公司，2011.
- [18] Kanter R M. How great companies think differently [J]. Harvard Business Review, 2011(11)：66-78.
- [19] Tsui A S, Jia L D. Calling for humanistic scholarship in China [J]. Management and Organization Review, 2013, 9(1)：1-16.

- [20] Jia L D, You S, Du Y Z. Chinese context and theoretical contributions to management and organization research: A three-decade review[J]. *Management and Organization Review*, 2012, 8(1): 173-209.
- [21] Yin K R. Case study research: Design and methods[M]. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- [22] Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [23] 黄林. 海底捞的顾客体验与服务利润链[J]. *销售与市场(管理版)*, 2010(3): 86-88.
- [24] 黄铁鹰. 海底捞的秘密[J]. *中国企业家*, 2011(1): 48-67.
- [25] 黄铁鹰. 海底捞你学不会[M]. 北京: 中信出版社, 2011.
- [26] 杨铁锋. 海底捞你学得会[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2011.
- [27] 徐细雄, 涂未宇. 组织支持契合、心理授权与雇员组组承诺: 一个新生代农民工雇佣关系管理的理论框架——基于海底捞的案例研究[J]. *管理世界*, 2011(12): 131-147.
- [28] 郑晓明, 丁玲, 欧阳桃花. 双元能力促进企业服务敏捷性——海底捞公司发展历程案例研究[J]. *管理世界*, 2012(2): 131-147.
- [29] 成杰. 向海底捞学习[M]. 北京: 中国华侨出版社, 2012.
- [30] 李顺军, 杨铁锋. 海底捞店长日记[M]. 北京: 化学工业出版社, 2013.
- [31] 清华大学经济管理学院零售管理课程班. 火锅店稳定高速成长的定位地图: 基于海底捞火锅店的案例研究[J]. *中国零售研究*, 2010, 2(1): 108-151.
- [32] 李飞, 贾思雪, 曹雯斐. 中国餐饮企业如何进行服务创新: 基于海底捞的案例研究[C]. *中国企业管理案例与质性研究论坛(2012)论文集*, 北京, 2012.
- [33] 乐国林, 毛淑珍, 李凤兰. 嵌入心理资本的企业人力资源管理体系: 以海底捞火锅店员工管理为例[J]. *中国人力资源开发*, 2012(1): 41-44.
- [34] 岳川博. 创建幸福企业[M]. 北京: 北京大学出版社, 2011.
- [35] Strauss A, Corbin J. Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques[M]. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- [36] Rockeach M. The nature of human values[M]. 姚伟, 王黎芳, 译. New York: Palgrave-Macmillan, 1973.
- [37] 斯科特. 制度与组织: 思想观念与物质利益[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2010.
- [38] 毕哈, 哥德斯坦. 星巴克: 一切与咖啡无关[M]. 北京: 中信出版社, 2008.
- [39] Bilsky W, Schwartz S H. Values and personality[J]. *European Journal of Personality*, 1994, 8(3): 163-181.
- [40] 德鲁克. 管理: 任务、责任、实践[M]. 刘勃, 译. 北京: 中国社会科学出版社, 1987.
- [41] 田涛, 吴春波. 下一个倒下的会不会是华为: 任正非的管理哲学与华为兴衰逻辑[M]. 北京: 中信出版社, 2012.
- [42] 柯林斯, 波拉斯. 基业长青——企业永续经营的准则[M]. 真如, 译. 北京: 中信出版社, 2002.
- [43] 巴纳德. 组织与管理[M]. 曾琳, 赵菁, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [44] Sharma A, Lee M D P. Sustainable global enterprise: Perspectives of Stuart Hart, Ans Kolk, Sanjay Sharma, and Sandra Waddock[J]. *Journal of Management Inquiry*, 2012, 21(2): 161-178.
- [45] Zhang Y, Albrecht C. The role of cultural values on a firm's strategic human resource management development: A comparative case study of Spanish firms in China[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2010, 21(11): 1908-1927.
- [46] 武亚军. “战略框架式思考”、“悖论整合”与企业竞争优势: 任正非的认知模式分析及管理启示[J]. *管理世界*, 2013(4): 150-167.
- [47] Mintzberg H, Waters J A. Of strategies, deliberate and emergent[J]. *Strategic Management Journal*, 1985, 6(3): 257-272.

Toward a Sustainable Humanistic Enterprise: HDL Mode and Its Theoretical Implications

WU Ya-jun¹, ZHANG Ying-ying²

(1. Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China;

2. CUNEF, Complutense University of Madrid, Madrid, Spain)

Abstract: Focusing on the big challenge of changing China's "low quality" labor into a sustainable competitive advantage, this paper conducts a case study and grounded research on HDL (Hai-Di-Lao Restaurant Chain) to examine its corporate values, strategies and HRM and their effects on enterprise performance. The study finds that the "HDL mode" is, in essence, an early form of sustainable enterprise which is based on "humanistic management" values and coordinated economic logic and institutional logic. Based on a balanced triple value system (economic-emotional-social values) and a shared vision/mission, this kind of enterprises have an innovative and integrated strategy system which incorporates its different competitive strategy, human capital strategy and corporate social responsibility strategy into a cohesive one, and uses a SHRM system as its main management tool. These management behaviors will make contribution to enterprises' good economic, employee and social performance and lead to enterprises' sustainable development. At last, based on the HDL mode and classic organizational sociological theories, this paper proposes a "double helix" firm model of coordinated economic logic and institutional logic. The paper also discusses the future development of the theory and its management application in China's transitional economy.

Key words: corporate values; HDL mode; competitive advantage; humanistic management; sustainable development

附表 海底捞模式的要素、特征及主要证据

Attached sheet Elements, features and main evidence of HDL mode

内容	要素	主要特征	关键事实	典型证据
共享愿景与使命	经济使命	打造中国餐饮业的著名民族品牌	致力于高顾客满意度的火锅餐饮,“将海底捞开遍全中国”成为企业目标	“我们的战略目标总结起来就是通过提高顾客满意度的前提来打造一个民族品牌。”(张勇的访谈,2010)
	社会使命	打造员工发展的组织平台	“公平公正”“双手改变命运”成为企业核心价值观与目标	“在海底捞,有两句众所周知的张勇语录。一句是‘客人是一桌一桌吸引的’,另一句是‘员工是一个一个凝聚的’。”(文献[25]第 81 页)
三维平衡型企业价值观	经济-实用价值观	“顾客满意”基础上的火锅店扩张	“服务至上”“顾客至上”深入员工心中	“自 2004 年以后,海底捞就明确地制定了企业目标:一是‘创造公平、公正的工作环境’,二是让‘双手改变命运’在海底捞变成现实,三是‘将海底捞开遍全中国’。”(杨小丽的访谈,2012)
	情感-发展价值观	员工的“勤奋”“奋斗”价值观	“双手改变命运”成为企业各级员工的信仰	“员工、股东和顾客,我觉得都一样的重要。如果股东不掏钱投资,员工就没有平台。员工进来之后,如果你拼命地压榨他,以为什么都是你的,都是企业的,都是政府的,这也是不会长久的。”(张勇的访谈,2010)
	伦理-社会价值观	将“人生而平等”“诚信”“与人为善”作为企业价值观	“诚信”“公平”“与人为善”成为企业文化的基础	“与人为善是非常重要的,它逐步成为海底捞的信仰和信念,与顾客、员工、同行、物业为善,那是对的,这样就不断成就了今天的文化。”(袁华强的访谈,2011)
整合型的战略创新	差异化竞争	以服务创新和标准化结合的整合差异化/低成本战略及直营式连锁扩张	专门的等位区和在等位、就餐过程中多项贴心甚至“变态”服务;全国成立了 7 个专业高效的标准化配送中心供应火锅原料和冷鲜菜品 ^a ;2002 年后以直营连锁店形式有序扩张	“哪怕在海底捞干过一天的员工都知道‘客人是一桌一桌吸引的’这句张勇语录。……一位住在海底捞楼上的大姐,吃火锅的时候夸海底捞的辣酱好,第二天张勇便把一瓶辣酱送到她家里,并告诉她以后要吃,海底捞随时送来。”(文献[25]第 3 页)
	人力资本发展战略	以服务和员工满意作为构建与保持竞争优势的核心要素,并使员工获得自己想拥有的生活	培养后备干部作为人力资源管理核心之一;开新店需要保证有 20%~30%老员工;杨小丽、袁华强等一大批员工获得了自己想拥有的生活	“我来海底捞的时候,是一个什么都不懂的黄毛丫头,……我当时做梦也没想到,我现在还能当上海底捞的经理,享受着比国营单位还好的福利待遇。回忆起来,我为什么能在这里死心塌地地干?因为我觉得老板人好、公平,虽然他对工作要求很严,但是做得好就有提升的机会;于是我越干越有劲,学东西越来越快。”(郑州片区总经理 冯伯英,见文献[25]第 81 页)
	企业社会责任战略	以员工及其家庭为重点的企业社会责任承担	员工子女可免费上公司办的寄宿中学;给领班以上员工的父母发工资;建立员工及直系亲属的医疗保障基金	“对海底捞来说,培养更多优秀的后备干部是首要的任务,只有培养出更多的后备干部,才能保证客人的满意度,才能更好地完成企业的三大目标,将海底捞的优秀企业文化传承下来。”(文献[30]第 193 页)
战略性人力资源管理体系及制度	选育制度	以“农村打工者”为主体的选聘和培养制度	以“农村打工者”为主体,以员工推荐制为主要招聘途径;员工的住宿生活条件较好;“师傅带徒弟式”的培养制度	“100 万元以下是由副总、财务总监和大区经理负责;……店长有 3 万元的签字权。……一线普通员工有给客人先斩后奏的打折和免单权。……这等于海底捞的服务员都是经理,因为这种权力在所有餐馆都是经理才有的。”(文献[25]第 19 页)
	用评制度	以充分发挥员工积极性和能力为焦点的使用和考评制度	三通道职业发展;内部晋升制;对员工广泛授权;设立创新奖金;以“顾客满意度”“员工满意度”为标准考评店长	“一晃,五年过去了。我从洗碗工变成了部门主管。是海底捞这个家把我这个只念过一年半初中、半文盲的人,培养成了独当一面的主管。”(西安物流站 魏义波,见文献[25]第 12 页)
	留置制度	以利益分享和“家文化”为重点的员工保留和安置制度	基本工资达到行业中等级以上;员工享受(店面)奖金分红;干部离开时的嫁妆/补偿金制度 ^b ;亲情浓厚的“家文化”	“我们各个店工作一年以上的员工,每个月享受所在店利润 1%~2%的奖金分红,大约五六百元钱;……现在每个店店长按销售额也有 1%、0.5% 不等的奖励。”(杨小丽的访谈,2012)

资料来源:a—作者对配送中心之一所进行的现场参观;b—作者对总经理杨小丽的访谈,店长以上干部的利益分享/股份制度正在制定调整中;其余根据对管理层的访谈和文献[25]等资料整理。