

# 海底捞成本控制中存在的问题及优化策略研究

张雨瑞

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v8i12.3214

**[摘要]** 在当前餐饮市场竞争日益激烈的背景下,成本控制成为提升企业竞争力的关键因素之一。本文以海底捞公司为案例,海底捞是中国火锅行业的领军品牌,面临着原材料价格波动、人力资源成本上升以及运营效率压力等挑战。本文通过深入分析海底捞的成本结构与管理现状,运用财务分析、流程优化等多种方法,旨在探究有效的成本控制机制及优化策略,以期提高海底捞的成本效益和市场竞争力。研究成果表明,在全面全过程成本管控理论和精细化成本管控理论的指导下,通过综合运用多种管理工具和方法,可以有效应对成本上升的压力,进而在竞争激烈的市场环境中保持企业的竞争优势。本文的研究不仅为海底捞提供了一套系统的成本控制及优化策略,也为同行业其他企业提供了一些参考。

**[关键词]** 海底捞; 成本控制; 全面全过程成本管控理论; 精细化成本管控理论

**中图分类号:** F045.33 **文献标识码:** A

## Research on problems and optimization strategies of cost control in Haidilao

Yurui Zhang

Guangxi University of Finance and Economics

**[Abstract]** In the context of increasingly fierce competition in the catering industry, cost control has become one of the key factors to enhance corporate competitiveness. Taking Haidilao as a case study, this paper examines the company, a leading brand in China's hot pot industry, which faces challenges such as fluctuations in raw material prices, rising human resource costs, and operational efficiency pressures. Through an in-depth analysis of Haidilao's cost structure and management status, this paper employs various methods including financial analysis and process optimization to explore effective cost control mechanisms and optimization strategies, aiming to improve Haidilao's cost efficiency and market competitiveness. The research findings indicate that under the guidance of comprehensive full-process cost control theory and refined cost control theory, the integrated application of multiple management tools and methods can effectively address the pressure of rising costs, thereby maintaining the company's competitive edge in a highly competitive market environment. This study not only provides Haidilao with a systematic set of cost control and optimization strategies but also offers valuable references for other enterprises in the same industry.

**[Key words]** Haidilao; cost control; comprehensive whole-process cost control theory; refined cost control theory

### 引言

餐饮行业是我国国民经济中的重要支柱,餐饮企业可以为社会提供就业岗位、增加税收,最主要的是可以为我国实体经济的发展起到重大作用。海底捞作为我国餐饮行业的巨头,服务质量与用户口碑遥遥领先,也得益于海底捞良好的成本控制工作。但想要保持住企业的良好发展趋势,就要及时调整成本控制的方法,在竞争中获得优势。本文通过对海底捞公司多个方面、多种流程的成本进行分析,在全面全过程成本控制理论与精细化成本控制理论的指导下,给出一些成本控制的建议与优化策略。

### 1 背景分析

#### 1.1 行业特点

我国餐饮行业的营业额一直保持着较强的势头。据统计,近五年来,我国餐饮业每年都以较高的速度增长,证明我国餐饮市场发展态势良好。

#### 1.2 公司介绍

海底捞公司于1994年成立,历经二十余载,由20世纪末期四川著名火锅店,发展为海底捞国际集团,成为享誉世界的餐饮集团,在世界各地开有935家分店,成为中国百强火锅连锁企业。

## 2 海底捞成本控制现状

海底捞运用了新的科技,建立了一个信息化的价值链网络,来满足人们对美食的需要。在降低人力、物力等方面的成本压力的同时,也将商品和服务的品质进行了改进,为消费者提供了一个更好的就餐体验。海底捞通过信息化手段和大数据等手段,对智慧餐厅进行了构建,并对SaaS系统、会员APP等数字化信息服务系统进行了开发,使其不能局限于传统的经营方式,而要追求信息化的运营,提高管理的效率。

海底捞对传统的管理模式进行了升级和优化,采用了新型的设备,让门店在各方面的管理效率得到了提高,主要包括:采用了一套全新的、企业自主研发的智能厨房管理系统,对厨房进行了统一的管理。通过该系统的应用,可以实现对企业的动态采购信息的采集、共享和利用,并有效地与上游和下游的供应商进行有效地交互。其次,通过科技手段,海底捞对传统的配送过程进行了改造,在公司的日常运作中引入了送菜机器人、自动分拣机、机器人手臂等设备,节约人力资源,提高运作效率。除对厨房管理及服务程序进行革新外,还自行开发了餐具回收机器人。

## 3 海底捞成本控制中存在的主要问题

### 3.1 门店过度扩张

截至2023年年末,全球门店总数达1374家,由于门店的过度扩张,造成了一些店面选择位置的错误,优秀的店长缺乏,企业文化的缺失等。最大的问题就是,海底捞的固定成本被大幅提升,这让海底捞付出了巨大的代价,才能维持这么多店铺的运营。同时存续时间较长的餐厅创收能力下降,新开餐厅收回成本的时间被拉长。

### 3.2 过度注重原材料与加工成本的降低,忽视了质量监督

海底捞公司注重后厨管理以降低原材料成本和加工成本的同时,却忽略了营业地点的卫生状况和原料的品质。政府部门约谈了海底捞公司违反规定的消毒记录和不符合标准的原材料的质量,责令其在后厨实行透明化、透明化和信息化,并责令其整改。海底捞公司作为餐饮行业的巨头,数次出现的食品质量问题,也在不断破坏着消费者对海底捞公司的印象,这就造成了一些严重的问题,比如经营利润大减,客户流失等。

### 3.3 人工成本未得到有效节约

海底捞的薪酬制度并没有让员工产生归属感和忠诚度,并且海底捞公司缺少有效的员工激励政策,从而使员工在工作中表现不积极,工作效率降低。而且海底捞公司对于员工的培训和培养没有明确的规定,员工的个人发展空间受限。同时海底捞公司对一线服务人员的薪酬也没有设定一个明确的标准,从而导致一线服务人员离职较多。

## 4 针对以上问题的优化策略

### 4.1 采用“啄木鸟计划”,解决门店过度扩张的问题

海底捞公司的“啄木鸟计划”是一个旨在提高门店的运营效率,内部管理和提升消费者满意度的经营计划。

餐饮行业对流动资金有着高需求,充足的流动资金是餐厅的运营,食品的采购等环节的保障。海底捞企业为了更好地经营,

采取了“啄木鸟计划”,在精细化成本管控理论的指导下,其主旨是减慢扩张步伐,变攻为守,由快速扩张火锅餐厅规模转向精细化运营现有存量火锅餐厅,从向规模要增长转为向运营要业绩。海底捞公司的做法给餐饮行业的其他企业提供了启示:企业的扩张必须有理性的规划,要有准确的研究,不要盲目地扩店。企业要从拓展的目标出发,制订战略发展目标。在制订企业扩张策略时,要以长期为基础,不能只追求眼前的利润,要避免因过度融资而造成资金流动的枯竭。

### 4.2 全面参与,加强质量监督

在全面全过程成本管控理论的指导下,成本控制需要公司全体员工的参与。第一,要求员工每天记录并统计所有的资料,包括原材料的采购,材料的使用,消耗等。第二,建立岗位责任制,对各岗位员工的工作进行详细地划分,通过具体责任到人来规范每个岗位的工作,增强企业职工的责任感。

在全体员工参与成本控制的同时,也需要全过程全面的成本管控。要对采购各个环节进行严格的控制,要建立一套从基层到管理层的严格的审批程序,并且要按照公司的实际情况来制定采购计划,对数量、种类等进行详细的规定。最后,在采购食品原材料的时候要做到谨慎挑选,避免单一进货渠道,选择质量最好,价格最实惠的食品原材料以降低成本,增加成本控制。

### 4.3 优化餐厅人力资源结构,有效节约人力

为了与人工智能系统更好地合作,管理层可以通过构建数字模型结合精细化成本管控的理论对海底捞店面的员工结构进行优化。例如通过科学化运用精细管理工具建立一个数字模型,求出了在送餐机器人不停地工作时,在就餐高峰时段,各个就餐区域需要的人力,并根据计算的结果来分配员工。防止因人力不足而造成人员闲置,提高人工智能系统的工作效率及客户满意度,从而实现节省人力资源的期望结果。同时找出相比员工,人工智能更适合的工作。

海底捞管理层应对员工的培训和培养做出明确的规定,释放员工的个人发展空间,允许员工自由发展,将每个员工都安排到最适合他的岗位上。同时海底捞公司要对一线服务人员的薪酬设定一个明确的标准,来保证员工的工作积极性和忠诚度。

### 4.4 加强员工激励制度建设,激发员工工作热情

海底捞可以通过实施股权激励计划来提高员工的积极性。股权激励计划是指公司为了增强员工对企业的认同感、归属感以及忠诚度等目的,采取股票期权、限制性股票等形式给予员工一定数量的股票和股权收益激励的一种企业激励制度。通过实施股权激励计划来提高员工的积极性,可以让员工与企业建立一种共同利益关系,从而有效地降低员工流失率,增加企业竞争力。

为了让全体员工来参与企业的成本控制,激发他们对公司成本控制方案的热情,海底捞建立了相应的激励考核制度,对表现优异的员工给予一定的奖励。而且,在考核的时候,还会按照每个人的职责来制定相应的指标,将成本控制的比例放在第一位,在关键岗位上的权重会增加,在业绩考核中也会增加一些有

其他辅助职能的人,但是所占的比例很小。例如,对餐厅的服务人员的绩效考核比较宽松,更多地关注其在日常工作中的成本控制举措,而对餐厅的负责人和管理层,要对其成本控制的效果进行严格的评估,并定期设定成本控制目标。

## 5 结论和建议

### 5.1 结论

文章通过对我国餐饮行业发展现状的分析,指出了餐饮行业经营管理中所存在的问题与缺陷,并对餐饮行业经营管理提出了几点看法。本论文的研究旨在为我国的餐饮企业寻找一种适合我国国情的,能有较强竞争力的一种新思路和方法。以市场为导向,扭转局面,达到有效的成本控制。文章以海底捞公司作为案例,得出了一些结论。

成本控制是一个复杂的系统工程。餐饮企业的成本受到诸多因素的影响,其中某一方面出了问题,就会影响到其生存和发展。这就要求经营者不仅要具备一定的专长,还要对环境和人员等可变因素具有敏感的感知能力,这将直接关系到餐饮企业的生存和发展。参与管理和服务的每个人都具有随机性和主观性,这就需要企业的管理者能够通过精细化成本控制理论,来管理和预测这些不可控的因素,使员工的积极性最大化。

### 5.2 建议

企业应在采购活动中应加强管理与计算,确保原材料库存可以在保质期内消耗完,减少因原材料食品过期等原因影响成本控制。同时,应加强在仓储过程中对原材料食品的质量监督与管理,提高需求预测能力和物流存储能力,保证食材充足供应,而不会过度消耗资源。

通过培训人才、提供高质量的服务来提升客户的满意程度,海底捞将成本控制和战略开发的概念相结合。海底捞的直接销售方式则具有较强的后发力。为此,餐饮企业应充分意识到精细化成本控制的重要意义,拓展视野。从而在控制成本的同时,形成了自己的特色,从而确立了企业的长远竞争优势。

重视大数据人工智能,构建信息价值链,完善成本控制体系。在信息化的今天,成本控制离不开海量的数据支持。海底捞在建立智慧餐厅的过程中,通过运用数字化的信息服务系统,将线上与线下的数据进行链接,将供应端与消费端进行整合,使餐饮公司的各个领域都能有效地结合在一起,从而提高企业的管

理和运作效率。因此,建立新型的信息成本控制平台,进行信息化建设,实现有效的资源共享,是当前我国餐饮业发展的必然选择。还要建立一套与之相匹配的成本评估体系,用以对成本控制改善工作的进度、效果进行评估,从而确定下一步的成本控制的目标,保证成本控制工作的高效执行。在制定一套行之有效的评价体系时,海底捞立足于自身,以员工的付出与客户满意为基础,对其进行评价。所以,其它的餐饮企业也应该建立自己的评价体系,提高员工对成本控制的认识,提高他们的工作热情,以此来减少企业的经营成本。

## 【参考文献】

- [1]武茵名,林艳新.餐饮业成本管理分析——以海底捞为例[J].中国市场,2023,(25):86-89.
- [2]冯硕.“互联网+”背景下海底捞公司成本控制研究[J].中国集体经济,2021,(20):68-69.
- [3]张逸伦.餐饮连锁企业上市融资财务治理研究[J].现代营销(经营版),2020,(11):193-195.
- [4]伍巧君,刘培吉.浅谈大智移云下的成本管理创新——以海底捞为例[J].会计师,2020,(20):1-2.
- [5]王静雯.基于EVA的海底捞财务绩效评价研究[D].长江大学,2023.
- [6]董校辰.后疫情时代连锁餐饮企业成本管控研究[D].吉林财经大学,2023.
- [7]向坤.迈克尔·波特:企业竞争理论的构建者[J].现代企业文化,2010,(05):64-67.
- [8]潘宇静.翻台率上升 海底捞“啄木鸟计划”成效初显[N].中国证券报,2022-03-25(A07).
- [9]张俊.餐饮企业成本控制与精细化管理[J].市场观察,2020,(01):41-42.
- [10]张震,于佳豪,张指宾.后疫情时代餐饮业数字化转型和线上销售分析[J].商业观察,2021,(17):53-55.
- [11]霏菲.餐饮连锁企业成本管理工作研究[J].管理观察,2019,(20):33-34.

## 作者简介:

张雨瑞(2001--),男,汉族,浙江省绍兴市人,硕士研究生在读,研究方向:管理会计。