

转型
面对面

海底捞用裂变打破员工发展瓶颈

——专访海底捞联合创始人施永宏

从四川简阳一个面积不足百平方米的小店,到如今门店遍布全球,海底捞用了20多年完成了从小做到大。近两年,在餐饮产业链步入资源整合的当下,餐饮企业在其中发挥了十分重要的作用,海底捞就是在布局餐饮产业链方面比较有代表性的一家。如今的海底捞不仅仍在继续进行门店规模的扩张,还将自身的组织结构进行裂变,单独形成公司,并面向B端开放。海底捞联合创始人施永宏表示,海底捞之所以能逐渐从小做到大,并且逐渐开始裂变,主要得益于海底捞的人力资源管理能力,在他看来,餐饮企业的发展主要是靠人才的培养,未来也将成为餐饮企业的核心竞争力。

从做大到裂变

如今门店遍布全球多地的海底捞,实际上在创业之初只是一家门店仅有47平方米,团队仅有4人的小店。海底捞用了23年的时间将这间小店逐渐从一家做到两家,逐渐从四川简阳开到西安、郑州、北京以及后来的韩国、日本、美国。在此过程中,海底捞的团队也从最初的4人逐渐壮大,并且在短暂尝试过加盟模式后转回以直营的方式进行扩张。

经过多年的发展,海底捞无疑已经成为国内最具影响力的火锅品牌之一,并且保持着海底捞的“招牌式”服务。据施永宏



介绍,海底捞的服务风格其实是源于起初对自身产品的“不自信”。“因为我们当初并不懂餐饮,也不知道怎么做才能好吃,所以我们就想到一个办法,就是顾客想要什么我们尽可能地满足,我们发现效果不错,所以就一直沿用到现在”。

如今的海底捞除了继续在全球范围进行门店扩张外,还在不断对自身的组织结构进行裂变,将自己的优势部门拆分出来形成新的公司,并寻求新的盈利点。

目前,海底捞由原有部门拆分出来的公司包括:蜀海供应链公司、颐海国际食品有限公司、海海科技有限公司、红火台餐饮云服务有限公司、微海咨询管理公司、海量通财务咨询公司、韵帆国际贸易

公司以及玩韵东方装饰公司,这些公司分别拆分自海底捞的自建中央厨房、底料工厂、技术部门、人力资源部门、物流部门以及工程部门。

施永宏表示,对公司进行裂变的原因首先是解决内耗及效率低下的问题,其次就是打破员工的发展瓶颈,让员工得到更大的发展空间。

人力拆分成果显现

由于餐饮行业属于劳动密集型行业,并且人员流动大,已经成为餐饮行业最为敏感的痛点之一,而海底捞如何能够在保证服务品质的同时又能留住员工,一直是很多餐饮企业好奇的地方,因此微海咨询管理公司成立后便吸引了很多餐饮企业,据施永宏介绍,目前微海咨询也已经实现盈利。

施永宏表示,在很多企业看来,人力资源部是很重要的部门,人力资源部负责的工作内容主要包括:门店干部提拔、制作工资表以及招聘计划等。然而在进行过程中会发现,很多工作其实在门店就可以独立完成,因此经常出现一些冗余、重复的情况,影响了公司整体的效率。

因此,海底捞把人力资源部改成了服务部门,所有人员升迁审批的权利全部交回门店。人力资源部的工作内容就是为企业提供人力方面的服务,门店需要培训的时候,人力资源部就组织讲师、场地,做好流程。培训资料,则是业务部门写好草稿,人力资源部将其变成文字或视频。招聘方面是由人力资源部将招聘员工、培训的费用明码标价向海底捞收取一定的费用,通过这种方式,人力成本逐渐下降,并拆分成如今的微海咨询管

理公司。

施永宏举例:“以前人力资源部没有独立的时候,招一个新人成本是1400~1800元。独立出来以后,现在我们给海底捞招一个人培训完的成本是500多元。我们就收海底捞500多元,养活这帮人。我们还让员工自己选择,可以回海底捞做管理者,也可以在独立公司。但是140个人中只来了70个人,同样完成了原来的工作。后来经过一系列的价格调整,最终我们的定价在700元左右,就可以保证盈利。”

人才是企业的核心竞争力

在施永宏看来,未来餐饮企业的发展将会趋向于规模化、区域化、单店精品化以及管理信息化。无论是按照哪种思路管理运营,健康的连锁餐饮企业都会逐步建立并完善内部管理体系,并随着行业的变化趋势不断更新自身的体系。

“光是设计、建立体系还不够,需要有组织和团队落地实施,落地实施的主体还是人才。”施永宏说道,“针对人才队伍的培养和建设,我们设计了相应的薪酬体系、升迁与淘汰体系、亲情化工作体系等,将企业做成员工发展的平台,并让员工能够在这个平台上通过自身的努力改变自己的命运。”

随着餐饮行业的不断成熟,入局者也将越来越多,行业的发展也将越来越快,企业之间的竞争也将加剧,餐饮企业要在这样的环境中生存和发展,需要靠自身的企业文化吸引并留住更多的人才,为企业注入新的活力,这样才能帮助企业更好地适应不断变化的大环境,并得以发展。

北京商报记者 徐慧 郭诗卉

聚焦

北京启动振兴京菜文化工程

全聚德、大董等首批16家“京菜名店”被授牌



对于北京餐饮界来说,2017年4月6日是值得铭记的一天。在由北京市商务委员会主办、北京烹饪协会承办的“首届中国京菜美食文化节”开幕式上,热议多时的中国“京菜”概念首次正式发布。这标志着,“京菜”作为一个菜系,开始登上历史舞台。

首次发布“京菜”概念

在美食节开幕式上,经过半年多筹备、专家研讨、论证与整理的“京菜”概念正式发布。“京菜”起源于辽金,形成于明清,发展于近现代,繁荣于当代,擅长爆、烤、涮等多种烹饪技法,味道厚重,酱香酥脆;选料精心,刀工细腻;注重形器,讲究规矩,具有丰厚的文化内涵,是由多种风味融合发展而成,是具有鲜明北京特色的菜系。

据北京烹饪协会会长云程介绍,“京

菜”是由宫廷菜、官府菜、山东菜、少数民族菜(清真菜为主)、平民菜(小吃为主)等多种风味融合而成的菜系,是具有鲜明北京特色的菜系。启动“首届中国京菜美食文化节”目的就是通过深度挖掘、整理、宣传和推广“京菜”饮食文化,全力打造“京菜”品牌,大力提升“京菜”品质,进一步促进首都餐饮市场消费。

16家“京菜名店”被授牌

“京菜”作为一个菜系,究竟有哪些

代表性菜品,又有哪些代表性企业呢?本次京菜美食节开幕式上,包括全聚德、便宜坊、东来顺、烤肉季、南来顺、大董、旺顺阁、仿膳等首批16家中国京菜名店被正式授牌,让百姓对京菜有了更感性的认识。

据介绍,首届“京菜”文化节将组织为期3个月的宣传、推介、促销活动,目前全市已有包括全聚德集团、便宜坊集团、东来顺集团、聚德华天、华天饮食、翔达公司、大董餐饮、旺顺阁集团等60

多个“京菜”品牌、近200家门店参与,将推出多种多样的惠营销活动。此外,围绕“振兴京菜文化工程”,今年北京还将举办京菜大赛;认定一批京菜名店、京菜名菜、京菜名厨;评选“最喜欢的京菜门店”、“最喜欢的京菜菜品”等一系列活动。

塑造北京美食文化名片

“首届中国京菜美食文化节”既是“振兴京菜文化工程”项目之一,更是以“京菜”品牌集聚效应,促进北京餐饮业“规范化、连锁化、便利化、品牌化、特色化”发展,塑造北京美食文化名片的体现。

北京市商务委员会副主任孙尧表示,作为六朝古都,北京自古以来就是中华民族历史精华的集合之地。京菜名店、北京小吃受到不同阶层、不同年龄消费者的欢迎,也成了京味文化的重要组成部分,代表了首都北京的魅力。振兴京菜要在传承保护传统饮食文化的同时做好创新,挖掘培育满足大众消费需求的“京菜”品牌。同时,要和北京生活性服务业品质提升紧密结合,与促消费、稳增长紧密结合,为推动首都经济又好又快发展做出贡献。

北京商报记者 徐慧