

数字化背景下海底捞文化建设的特色分析及未来发展路径

徐雾晴

上海理工大学管理学院，上海

收稿日期：2026年1月5日；录用日期：2026年1月15日；发布日期：2026年1月28日

摘要

作为一家业务遍及全球的大型餐饮企业，海底捞凭借其卓越的服务理念和独特的文化建设发展至今。在数字化与线上服务快速发展的背景下，餐饮企业的企业文化正通过信息化系统与网络化运营不断强化和外化。本文主要分析海底捞在线上线下一体化运营中的文化建设特色，包括以人为本的服务理念、数字化管理支持下的员工激励机制、良好的企业文化氛围等，探讨其在网络化服务场景中的成功要素。同时，本文还揭示了海底捞在快速扩张过程中面临的主要挑战，如管理复杂性增加、品牌一致性难以保持等问题。最后，针对这些问题，本文提出了未来的发展路径，包括数字化管理、信息化支撑下的企业文化创新与传承，以期为海底捞的可持续发展提供借鉴。

关键词

企业文化，数字化管理，以人为本，服务创新

Analysis of the Distinctive Features of Haidilao's Cultural Development in the Digital Context and Future Development Pathways

Wuqing Xu

Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai

Received: January 5, 2026; accepted: January 15, 2026; published: January 28, 2026

Abstract

As a large-scale catering enterprise with operations spanning the globe, Haidilao has flourished through its exceptional service philosophy and distinctive cultural development. Against the backdrop of rapid digitalisation and online service expansion, corporate culture within the catering industry is being progressively reinforced and externalised through information systems and networked operations. This paper primarily analyses the distinctive features of Haidilao's cultural development within its integrated online-offline operations. These include its people-centred service philosophy, employee incentive mechanisms supported by digital management, and a positive corporate culture atmosphere. It explores the key factors contributing to its success within networked service scenarios. Concurrently, the paper highlights major challenges Haidilao faces during its rapid expansion, such as increased management complexity and difficulties in maintaining brand consistency. Finally, addressing these issues, the paper proposes future development pathways. These encompass cultural innovation and continuity underpinned by digital management and information technology, aiming to provide insights for Haidilao's sustainable development.

Keywords

Corporate Culture, Digital Management, People-Centred, Service Innovation

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

海底捞创建于1994年，是中国一家大型餐饮企业，主要经营火锅。凭借独特的服务理念和好的顾客体验，海底捞很快在中国、国外都有了很大的知名度。海底捞不但是重视顾客满意度的企业，而且注重员工福利和企业文化建设，在实践中以“顾客至上”、“以人为本”的经营理念，在世界各地开设了许多门店，逐渐成为全球范围内的知名品牌之一。

在数字经济、网络化服务迅速发展的背景之下，企业文化已经不再局限于线下组织内部，而是通过信息系统、线上服务平台、数字化管理工具等不断外显出来，直接对顾客的线上体验、品牌认知产生影响。现在由于服务业竞争激烈，企业文化被看作可以提高企业竞争力以及顾客忠诚度的因素。海底捞以人为本的服务理念、独特的企业文化，给其他企业的企业文化建设提供借鉴。本文主要分析海底捞文化建设的亮点和特点，探究海底捞发展过程中的主要问题，提出一些合理的未来发展方向。

在数字化背景下，企业文化不再仅仅依赖价值宣导与制度约束，而是通过信息系统、数据平台和数字化工具嵌入到企业日常运营之中，进而影响组织运行逻辑与成员行为方式。具体而言，数字化技术通过重塑信息传递方式、强化过程监控与绩效反馈机制，使企业文化从“隐性价值共识”转变为“可感知、可执行、可评估”的管理要素。在海底捞的实践中，数字化排队系统、线上会员平台、员工绩效系统和顾客反馈机制，不仅提升了运营效率，也在无形中塑造了以顾客体验为中心、强调责任与主动服务的组织文化氛围。因此，从数字化视角分析海底捞企业文化的形成机制，具有较强的现实意义和研究价值。

2. 文献综述

企业文化最早是在1981年，美国加利福尼亚大学教授威廉·大内在其著作《Z理论——国企业如何

迎接日本的挑战》中提出的[1]。企业文化是在企业长期的实践过程中逐步形成的，为企业的成员所共同接受并遵照执行的，具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总称，包括组织精神、组织价值观和伦理规范。如今的许多研究都表明，海底捞成功的成功，既不是单靠高质量的产品和服务能完成的，而是由它的企业文化中的人本主义的集体凝聚力和顾客忠诚度来实现的。学者周磊(2024)认为企业文化对塑造组织的行为标准、员工的行为方式起着决定性的作用[2]。海底捞依靠企业文化塑造达成服务行为的高度一致性，从而可以让员工在没有强制的情况下就自觉给顾客给予超出预期的服务体验。梁鹏飞(2024)认为品牌形象是企业文化的载体，也是文化的力量，深深熔铸于企业品牌之中[3]。学者李嘉欣等(2025)认为企业文化是企业的深层特质，对于企业绩效以及未来的发展都有着不可忽视的作用[4]。学者李歌(2020)认为企业文化是企业发展的软实力，提高企业竞争力的关键手段，应该受到管理者的重视[5]。如果管理者能善于运用企业文化这一“无形的手”，依照企业发展需求以及企业文化的内在规律，在对企业现实文化展开评价与剖析之后，创建起具有特色的企业文化，就能助力企业迈向更远的将来。学者刘聪等人(2019)认为企业家的言行、企业员工的言行都会对企业的环境、企业价值观、企业文化仪式产生影响，而这些因素又共同组成了海底捞的企业文化[6]。

3. 海底捞文化建设的特色亮点

3.1. 以人为本的关怀文化

数字经济不断发展之时，新型文化价值体系也渐渐产生，企业应当用开放协同的思想推动文化变革，并且通过改善价值分配机制来激发发展潜力[7]。根据海底捞历年公开年报及相关媒体报道，企业在员工福利和激励制度方面长期保持较高投入水平。公司通过设立多层级福利体系，为员工提供住宿补贴、员工餐、家庭关怀津贴以及内部晋升机会，体现了其“以员工成长为核心”的文化导向。此外，海底捞在制度设计上赋予一线员工较大的服务自主权，使员工在制度允许范围内灵活应对顾客需求，这种管理方式在餐饮行业中具有一定的代表性，也为其实现型企业文化提供了制度支撑。

关怀文化就是以尊重、激励为核心来提高员工的幸福感与满足感。很多餐饮企业都会出现员工高流动的问题，海底捞不断地关心员工的需求从而大大地减少员工的离职率。以人为本的关怀文化既帮助海底捞留住了大量优秀的员工，又使员工在服务客户的时候，可以更加真诚、热情地对待顾客。

3.2. 数字化支持下的极致服务与顾客体验文化

在数字化工具的支持下，海底捞的服务文化得以在更大范围内稳定复制与持续强化。通过线上排队系统、会员管理平台和顾客评价反馈机制，企业将“以顾客为中心”的文化理念嵌入到服务流程和管理系统之中，实现了服务标准的数字化呈现。数字化系统不仅提升了服务响应效率，也使顾客体验成为可追踪、可分析和可改进的管理对象，从而推动企业文化由口号式倡导向制度化、流程化方向转变。

海底捞的极致服务文化就是指“超越顾客期待”的服务标准，持续地创新顾客服务的方式，努力为顾客营造出非常个性化的消费体验。员工给顾客的服务自由程度很高，可以依据顾客需求以及意见及时作出相应的改变。顾客反映某道菜的口味不符合个人口味的时候，服务人员可以和厨房直接联系，调整该菜品的烹饪方式，也可以为顾客提供其他菜品作为替换。这样细密的服务模式大大提高了顾客的满意度，也加强了顾客对品牌的忠诚度。

3.3. 独特的培训体系和人才发展机制

在信息化管理背景下，海底捞通过内部系统将企业文化要求嵌入员工培训、绩效考核和日常沟通环节，使文化传递突破了传统面对面管理的局限。线上培训平台、数据化绩效反馈机制和内部沟通工具强

化了员工之间的协作效率，也在一定程度上重塑了组织内部的互动模式。员工在数字化管理体系中更加清晰地理解岗位职责与行为规范，有助于形成高度一致的服务行为和价值认同。

从制度层面看，海底捞在企业内部建立了较为系统的人才培养与晋升机制，通过明确的岗位等级划分和内部选拔制度，为员工提供清晰的职业发展路径。相关报道显示，海底捞大量门店管理人员来源于一线员工内部晋升，这一制度安排不仅提升了员工对企业的认同感，也增强了企业文化的稳定性和延续性。以成长和发展为重心的人才机制不但给海底捞稳定地培养了一支队伍，还给海底捞的持续发展储备了充足的人才。

3.4. 社会责任和品牌文化

海底捞企业文化之一就是其承担的社会责任以及企业的品牌形象。海底捞积极参与公益活动、支持社区发展、关注环保事业来体现企业的社会责任感。海底捞在灾害发生的时候主动参与救援工作，为受灾民众提供餐食、帮助。除此之外海底捞在品牌推广时一直把诚信、创新、关怀的文化内涵融入进来，塑造出良好的品牌形象。

这样的社会责任文化提升了品牌的社会影响力，也得到更多的消费者的认可和信赖。品牌文化的塑造和社会责任的履行互相促进，使海底捞不单是一个餐饮品牌，更成为了消费者心中的有温度、情感联结的品牌。文化定位给海底捞在餐饮业中的竞争建立起了坚固的市场地位。

4. 海底捞文化建设中存在的主要问题

4.1. 过度依赖个人化服务，导致服务标准不稳定

海底捞企业文化是用高标准、极致的服务来给顾客提供服务，重视给顾客提供超出人们对服务的期待的个性化和人性化的服务。而以人为中心追求极致的服务模式也会出现很多问题。服务员根据个人理解与情绪决定服务方式，会造成服务质量好坏不一。不同的门店、同一门店的不同员工之间，顾客所感受到的服务水平会有较大的差异[8]。

该种服务不稳定会带来顾客体验上的不稳定，从而给品牌形象造成影响。另外，过分依赖服务员个人发挥也会使企业不能实行标准化管理，限制了海底捞规模化发展的速度。海底捞要找到个性化的服务和标准化的管理之间的平衡点，保证服务质量的稳定。

4.2. 员工压力过大，高强度工作模式难以持续

海底捞的员工福利与关怀文化吸引了大量的人才，但是也带来了员工压力过大的问题。海底捞的高效服务模式需要员工始终热情高效，这样对员工的身心健康的要求也很高。员工不仅要加班，还要在节假日也不能得到充分的休息，这样高强度的工作模式容易造成员工身心疲惫。

高压容易使员工产生倦怠、不满的情绪，进而影响到服务质量，特别是长时间工作的服务员，对工作满意度和幸福感就会越来越低。海底捞的福利已经得到保证，但是降低员工压力，塑造可持续发展的工作方式上还要继续改进。不减员工工作压力，就会增大企业的人力资源流失率、服务质量运营效率等。

4.3. 文化输出困难，海外市场面临适应性问题

海底捞企业文化在中国本土市场受欢迎，但在向海外市场扩张的时候却遇到了不少适应性的问题。餐饮公司走向全球的目标客户群体是存在文化差异的外国客户，所以餐饮公司需要去了解、适应这些客户的文化与需求[9]。海底捞最优质的服务、最熟悉的家庭式关怀在不同的文化背景之下得到的认可的情

况是不同的。有些地方的顾客不习惯海底捞这样高密度的服务方式，甚至认为这种关注方式略显“过度”。除此之外，海底捞的员工管理模式在部分国家也不符合当地的法律、文化。

例如，海底捞的高福利政策、关怀文化在不同的国家由于法律或者文化上的差异，不能够顺利地实施。各个国家的劳动法、文化传统和顾客需求的不同，会对海底捞的文化输出造成影响，给企业的管理带来困难，甚至会影响品牌在全世界的扩张。

5. 海底捞文化建设的未来发展路径

5.1. 实现服务标准化与个性化的平衡

海底捞不断的扩大，保持一致的高标准的优质服务就显得尤为必要。虽然个性化服务是海底捞最大的优势，但是个性化的同时也要建立更加全面的服务标准化管理体系，保证各地各个门店的顾客都能获得一致性的优质体验。未来的海底捞，会从培训体系入手，统一制定出标准化的服务内容，并依此标准对员工角色进行清晰的分工及制定出相应的规定，使得服务具有相同的质量。

海底捞可以用数字化手段来实现这些目标，也就是通过智能化的系统以及数据收集的手段来获取顾客反馈并分析服务质量再做出相应的改进措施。与此同时根据当地顾客需求喜好来动态调整个别细节从而寻找标准化、个性化之间的最佳平衡。这样的管理模式既可以提高顾客的满意度，又可以提高品牌的市场适应性以及整体的竞争力。

5.2. 构建可持续的员工关怀与发展体系

为了缓解员工的工作压力，保证员工的身心健康，海底捞需要再进一步改善它的员工关怀与成长系统。海底捞员工的工作压力大，很多人在高强度的状态之下长时间工作很容易出现职业倦怠、离职率增加的问题。海底捞可以依靠合理安排工作时间、改善福利制度、增加职业发展通道来创建一个更加人性化、适合员工发展的员工关怀体系。

海底捞通过弹性工作时间或者轮班制来减少员工的工作压力，在高峰期之外的时间安排员工休息。除此之外，也可以给员工提供心理咨询、健康检查等服务，使员工身心健康。海底捞可以将员工职业发展的投入增加，例如开展专项培训、给予跨部门发展的机会等，促使员工不断进步。经过长期的培养及关怀后，海底捞的员工离职率就可以被控制住了，同时也使得员工对企业的忠实程度加大了，从而促进了企业的发展。

5.3. 推动文化本土化，适应全球化扩张需求

海底捞海外市场的持续扩展给其企业文化的全球化适应问题带来了越来越大的冲击。海底捞的“极致服务”、“家庭式关怀”在中国市场获得了明显的成果，但是该种理念和服务模式在不同的文化背景、消费习惯的市场中不能直接复制。因此海底捞需要在保持核心文化价值的基础上，积极做文化本土化调整来适应不同的市场。

海底捞可以组建本土化的管理团队，完全认识当地的顾客需求、当地的民族文化、当地的消费行为，从而使企业文化顺利融入。海底捞可以调整服务和员工管理的模式来减少文化上的冲突。海底捞在文化更偏向于低干涉、低关注的市场可以减少一些服务密度来保证顾客的舒适。除此之外，海底捞还可以让当地员工参与文化建设，用多样的角度来丰富企业文化，在全世界范围内塑造包容、多元的文化形象。

6. 总结

在数字化、网络化的服务不断加深的背景下，海底捞企业文化的形成和发展，给线上服务型企业以及平台化企业提供了文化管理与品牌塑造方面的借鉴。海底捞依靠独特的企业文化、服务理念在世界餐

餐饮业中获得了很大的成功。海底捞以顾客至上、以人为本为价值中心，努力让员工的福利、创新的消费方式和凝聚能力建设发展起来，使品牌形象具有鲜明的特色与个性化的顾客体验品质。在这些文化建设的支撑下，海底捞在保持广泛的顾客忠诚度之时也逐渐把竞品拉开，并在餐饮业的各行业拉开差距，成为高效团结的一支员工团队使自己在市场中更有优势。

但是随着企业的扩大，海底捞也面临着服务个人化导致的服务标准不稳定、员工压力过大、高强度工作模式不可持续、文化输出困难等海外市场的适应性问题。海底捞要想应对上述挑战，就必须在企业未来的发展中继续加强企业文化数字管理、文化创新与传承、企业社会责任，以适应不同的市场需求。

展望未来，海底捞应该在现有文化建设的基础上，积极开拓全球化的市场，用现代化管理手段以及文化传承的方式继续推动企业的可持续发展。既可以增加品牌影响，也可以增大海底捞在全球市场中的竞争力。

参考文献

- [1] 闫佳雯. 企业文化的构建与实施对企业成功的影响分析——以海底捞企业为例[J]. 中小企业管理与科技, 2024(7): 70-73.
- [2] 周磊. 企业文化: 危机管理的中流砥柱[J]. 文化产业, 2024(31): 22-24.
- [3] 梁鹏飞. 品牌建设与企业文化塑造刍议[J]. 中国有色金属, 2024(20): 60-61.
- [4] 李嘉欣, 李子墨, 王晨星, 等. 基于企业文化视角的高科技企业组织韧性形成分析——以华为公司为例[J]. 商场现代化, 2025(24): 142-144.
- [5] 李歌. 企业文化建设对企业发展的影响研究——以海底捞企业为例[J]. 中国商论, 2020(5): 158-159.
- [6] 刘聪, 文芳, 王丹. 海底捞企业文化的形成机理研究[J]. 经济研究导刊, 2019(22): 13-15.
- [7] 杨龙. 数字化转型背景下企业文化建设优化路径探究[J]. 新传奇, 2025(40): 107-109.
- [8] 陈明明, 秦浩. 海底捞服务质量差距及弥合对策分析[J]. 特区经济, 2024(5): 101-104.
- [9] 潘婷. 基于企业文化研究海底捞在美国的现状[J]. 河北企业, 2021(1): 136-137.