

开店越快，效率越慢——海底捞的规模不经济教训

1. **案例名称：**开店越快，效率越慢——海底捞的规模不经济教训
2. **案例适用：**规模经济与规模不经济理论
3. **运用知识点：**规模报酬递增与递减、长期平均成本曲线、管理协调成本、信息传递效率

4. 案例内容：

2021年11月5日，海底捞发布一则公告，震惊了整个餐饮界：决定在2021年12月31日前逐步关停300家左右经营未达预期的门店。这份公告被媒体称为“断臂求生”。要知道，就在一年前的2020年，海底捞还在逆势扩张——当年新开门店544家，平均每天新开1.5家店，全球门店总数达到1298家。从“疯狂开店”到“大规模关店”，海底捞用了不到两年时间。

海底捞的扩张神话始于2018年上市。彼时，火锅赛道竞争激烈，海底捞凭借“变态服务”建立起独特的品牌护城河。上市后，手握巨额资本的海底捞开启了高速扩张模式：2019年新开店308家，2020年新开店544家，两年新增门店数超过上市前25年的总和。创始人张勇曾在2020年的一次交流中自信表示：“我一直在鼓励门店加速，只要能开的地方就开。”

然而，规模的急速膨胀很快带来了“规模不经济”的恶果。

首先是成本端的失控。新开店需要大量人力，而海底捞的核心竞争力正是“人海战术”式的服务——每桌顾客配备的服务员数量远高于同行。2020年，海底捞员工成本达到96.77亿元，同比增长21.1%；2021年上半年，员工成本继续攀升至71.62亿元，占营收比重高达35.6%。与此同时，新开门店的租金、原材料成本也同步上涨，但翻台率却持续下滑——从2018年的5.0次/天，降至2020年的3.5次/天，2021年上半年进一步跌至3.0次/天。这意味着，更多的门店并没有带来相应的客流增长，反而拉低了整体运营效率。

其次是管理端的失控。快速扩张导致店长储备严重不足。在海底捞的师徒制体系中，一名合格的店长需要经过多年的培养和历练。但为了满足开店需求，大量经验不足的员工被火线提拔为店长。这些新店长难以复制海底捞引以为傲的服务文化和精细化管理的精髓，导致新店服务质量参差不齐。有消费者在社交媒体吐槽：“同样的海底捞，老店的服务还是那么好，新店感觉就像普通火锅店。”品牌口碑开始分化。

第三是门店选址的失误。由于扩张速度过快，选址决策变得仓促。2020年，海底捞在部分三四线城市大量开店，但这些城市的消费能力、火锅消费习惯与一线城市存在差距。一些门店开业后客流量持续低迷，陷入“开业即亏损”的窘境。正如张勇在2021年6月的一次交流中反思的那样：“我对趋势的判断错了，2020年6月我进一步作出扩店的计划，现在看确实是盲目自信。当我意识到问题的时候，已经是2021年1月，等我做出反应的时候，已经是3月了。”

2021年关店300家的决定，正是海底捞对规模不经济的紧急纠偏。公告中，海底捞将问题归结为：“部分门店选址出现失误，让优秀店经理数量不足，过度相信‘连住利益、锁住管理’的管理理念。”这背后，正是规模扩张超越了管理能力边界的典型症状。

5. 案例评析：

海底捞的“扩张—收缩”历程，是规模不经济理论在现实中的鲜活案例。

首先，规模经济与规模不经济的核心在于长期平均成本曲线的U形特征。在

企业规模较小时，随着生产规模扩大，专业化分工、固定成本分摊、采购议价能力提升等因素使得平均成本下降，这被称为规模经济。但当规模扩大到一定程度后，管理层次增加、协调难度加大、信息传递失真、官僚主义滋生等问题开始显现，导致平均成本不降反升，进入规模不经济阶段。海底捞在门店数从 300 家扩张到 1000 家的过程中，初期确实享受了规模扩张带来的品牌效应和采购优势；但当门店数突破 1000 家后，管理半径过大、人才储备不足、决策链条拉长等负面效应开始超过规模扩大的收益，平均成本反而上升。

其次，规模不经济的根源之一是管理协调成本的指数级增长。在经济学中，科斯的企业理论早已指出：企业之所以存在，是因为内部交易成本低于市场交易成本；但企业规模扩大的过程中，内部协调成本会逐渐上升。海底捞的师徒制在几百家门店时运行良好，店长之间可以通过高频互动传递经验；但当门店数超过千家时，信息传递层级增加，总部与门店、门店与门店之间的沟通效率急剧下降。一名新店长遇到问题，很难像过去那样快速获得资深店长的指导；总部推出的新服务标准，传达到一线时可能已经变形。这种“大企业病”正是规模不经济在管理层面的体现。

第三，规模不经济也表现为资源的边际产出递减。海底捞的核心资源是优秀的店长和服务员。当门店数较少时，优秀店长可以覆盖足够多的门店，边际贡献很高；但随着门店激增，合格店长的供给出现断层，新店长的平均管理水平下降，每新增一家门店带来的收益增量（边际收益）开始低于新增的成本（边际成本）。2020 年新增的 544 家门店，贡献的收入增量远低于前几年同等规模扩张时的收益增量，这正是边际收益递减的典型表现。

第四，规模不经济还体现在品牌价值的稀释上。海底捞的品牌价值建立在“超预期服务”这一独特定位上。但当新店服务质量参差不齐，甚至出现负面体验时，品牌溢价能力随之下降。消费者愿意为海底捞支付更高价格的基础是稳定的服务体验，一旦这一基础动摇，需求曲线就会左移，导致同等价格下的客流量减少，或者同等客流下需要更低的价格。这种无形的品牌损耗，同样是规模过度扩张带来的隐性成本。

值得注意的是，规模不经济并非必然发生，而是取决于企业的管理能力和组织架构能否同步进化。麦当劳在全球拥有 3 万多家门店，依然能保持相对稳定的品质和服务，得益于其高度标准化的运营体系和强大的培训系统。而海底捞的核心竞争力恰恰在于“人性化服务”而非“标准化复制”，这种模式本身就天然存在扩张瓶颈。正如张勇后来反思的那样：“我的管理能力跟不上扩张速度。”

海底捞的案例给所有企业敲响警钟：规模扩张不是越快越好，当规模超过管理能力的边界，就会从“规模经济”滑向“规模不经济”。2022 年，海底捞通过“啄木鸟计划”继续调整门店结构，优化管理流程，试图在收缩中找回效率。截至 2023 年底，海底捞的翻台率回升至 3.8 次/天，部分老店恢复到 4 次以上，但整体仍未回到 2018 年的巅峰水平。这一漫长的修复过程，正是规模不经济带来的长期阵痛。

6. 案例讨论：

你如何看待海底捞从“疯狂扩张”到“断臂求生”的历程？请结合以下问题展开讨论：

(1) 从规模经济理论角度，海底捞在扩张初期享受了哪些规模经济的好处？这些好处在规模过大后为何变成了规模不经济的负担？

(2) 管理协调成本在规模不经济中扮演了什么角色？为什么海底捞的“师

徒制”在千店规模下会失灵？

（3）如果你是海底捞的决策者，在 2019-2020 年你会如何把握扩张节奏？有哪些指标可以帮助判断是否接近规模不经济的临界点？

（4）同属餐饮连锁，为什么麦当劳能开到 3 万家店而依然保持效率？海底捞的模式与麦当劳有何本质区别？这对理解规模经济的边界有何启示？

（5）除了企业管理，你还知道哪些领域存在规模不经济的现象？（提示：城市规模、学校规模、农场规模等）请举例说明。