



Hai Di Lao Hot Pot
海底捞火锅

百胜餐饮集团：向海底捞学营销，学管理，学服务
ZHANGYONG DE MI HAIDILAO DE NATAO BANFA

张勇的谜

海底捞的那套办法

著名经济学家张维迎：海底捞的成功，
在于它总是把顾客的幸福和员工的幸福作为赚钱的前提

章 岩◎著

HAIDILAO

▶ 著名企业家王石：海底捞的许多管理方法，都值得万科学习 ◀

HUOGUO



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

张勇的谜

海底捞的那套办法

章 岩◎著

HAIDILAO

►著名企业家王石：海底捞的许多管理方法，都值得万科学习◀

HUOGUO

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

张勇的谜:海底捞的那套办法 / 章岩著. —北京:中国财富出版社, 2016.1
ISBN 978-7-5047-5861-3

I. ①张… II. ①章… III. ①饮食业—商业经营—经验—中国
IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第206891号

策划编辑	张彩霞	责任编辑	白昕 杨曦
责任印制	方朋远	责任校对	杨小静
		责任发行	邢小波

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路188号5区20楼 邮政编码 100070		
电 话	010-52227568(发行部)	010-52227588 转 307(总编室)	
	010-68589540(读者服务部)	010-52227588 转 305(质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京高岭印刷有限公司		
书 号	ISBN 978-7-5047-5861-3/F·2459		
开 本	640mm×960mm 1/16	版 次	2016年1月第1版
印 张	15	印 次	2016年1月第1次印刷
字 数	195千字	定 价	39.80元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

“顾客就是上帝！”这句不知道被说了多少年的话始终也只是一句苍白的口号。究竟有多少商家真正肯把顾客当成“上帝”一样对待？而今，一个火锅店却让许多人发出了这样的感叹：“在海底捞，真的感觉自己就是上帝！”

海底捞究竟有多神奇，让我们来看几个真实的“传说”。

有一位顾客在海底捞只打了一个喷嚏，服务员就吩咐厨房做了碗姜汤送来。

某海底捞外卖员忘记带免费水果，致电给买家询问口味后，直接在隔壁超市买了一个哈密瓜上门。

一位顾客临走时随口问了一句：“怎么没有冰激凌？”5分钟后，服务员拿着“可爱多”跑来：“让你们久等了，这是刚从超市买来的。”

饭毕离座，当你还深深沉浸在海底捞无微不至的服务中时，他们还有一招杀手锏让你再次拜倒在“海底捞”三个字之下。某次半夜吃完夜宵出门，服务员追了出来，难道是刚才账未付清？原来是服务员捧着打包的三杯酸梅汤说：“怕你们路上口渴，帮你们打包路上喝。”

有网友调侃，如果男女朋友约会，千万不要去海底捞，因为无微不至的服务绝对会让男友失去所有献殷勤的机会。

这些听起来不可思议的服务，其实只是海底捞万千花样中的一部分。海底捞凭着自己的“变态服务”赢得了一批又一批老顾客，更

靠着口耳相传的神奇口碑吸引了无数新顾客。

那么,是什么样的领导者创造了这样的“变态服务”?他又到底施了什么样的“魔法”让这些来自全国各地,甚至没受过高等教育的青年变成了热情大方、踏实工作、举止得体的员工?

本书旨在通过海底捞的真实案例,辅以通俗易懂的文字诠释,配合其他成功企业的故事,为读者揭示海底捞成功的秘密,展现海底捞的企业文化和品牌特色,并总结出提升客户满意度的切实可行的策略,为广大创业者、企业管理人员和渴望成功的有志青年点亮一盏心灯,也为一些还在彷徨的人指明一个方向,树立一个榜样,提供一种借鉴,望读者在深入阅读后,灵活运用于自己的工作中!

CONTENTS

目录

第一章	服务之道：心情好胃口自然就好	1
	1. 爱人者，人恒爱之	1
	2. 顾客不是上帝，而是家人	4
	3. 超越顾客的期望值	7
	4. 无微不至的责任感	9
	5. 用细节赢得顾客的心	12
	6. 比别人多做一点点	16
	7. 传递快乐也是服务	18
	8. 真诚是优质服务的基础	22
第二章	利润之道：舍得付出才能有回报	26
	1. 大投入赢得大产出	26
	2. 提高翻台率，增加客流量	30
	3. 换位思考，关注长期利益	33
	4. 精准营销，一桌一桌“抓”顾客	36
	5. 免费服务，吃亏是福	41
	6. 差异化服务，让等餐成为享受	43
	7. 留住顾客，也就等于留住了利润	46
	8. 锻造品牌，提高顾客忠诚度	49

第三章	战略之道：准确定位，及时调整	54
	1. 目标是任何工作的中心	54
	2. 成功就是坚持再坚持	58
	3. 产业化的经营理念	62
	4. 定位准确就成功了一半	64
	5. 适时做出调整，迎合市场特色	68
	6. 做好危机管理，敢于承认错误	71
	7. 放慢扩张，不急功近利	75
第四章	创新之道：好吃还要有新意	78
	1. 敢为天下先，火锅也能送外卖	78
	2. 抓住机遇，随时创新	82
	3. 善于思考，让创新“理所当然”	85
	4. 创新需要想象力	88
	5. 激励员工保持创新意识	91
	6. 能承受失败，才会有创新	95
	7. 学习是第一生产力	98
	8. 向知识型企业转型	101
第五章	用人之道：人才是海底捞的基石	105
	1. 在出产品之前出人才	105
	2. 不拘一格用人才	108
	3. 因材施教，培训员工	111
	4. 让员工坐着火箭晋升	116
	5. 不仅要知人善任，还要敢于解聘	120
	6. 把员工视为企业的合作伙伴	123

7.管理层必须从基层做起	126
8.知人善任,敢用比自己强的人	130
第六章 管理之道:敢于授权,善于监督	135
1.用人不疑,疑人不用	135
2.事必躬亲不可取	140
3.大权独揽,小权分散	143
4.制度是权力的监督	146
5.走到现场去办公	149
6.时刻保持忧患意识	152
7.做好员工激励很重要	155
8.去复杂化,简单才会出效率	158
第七章 团队之道:像打麻将一样分工协作	162
1.让价值观契合员工心理	162
2.以德为本,打造善良团队	166
3.批评是为了更好地进步	169
4.运用尊重来培养员工的幸福感	173
5.不放弃团队的短板员工	177
6.把“麻将精神”带到工作中来	180
第八章 关爱之道:把员工当作家人	186
1.营造家庭幸福感	186
2.关爱员工,让员工把公事当家事	190
3.员工的亲人就是企业的亲人	192
4.每个员工都是管理者	195

5.给员工备好“嫁妆钱” 199

6.人才比利益更重要 201

7.承诺一个美好的未来 203

第九章 成长之道：独一无二的海底捞 208

1.海底捞的起源发展 208

2.不满现状，奋发向上 211

3.天道酬勤，成功离不开敬业 214

4.看到就做，服务不分你我 217

5.善用榜样的力量 219

6.没有最好，只有更好 222

7.独一无二的海底捞 226

第一章

服务之道：心情好胃口自然就好

1. 爱人者，人恒爱之

在竞争如此激烈的餐饮市场中，众口难调，想要给顾客一种满意的体验，让顾客持续光顾，本就是件很难的事情，但是，海底捞不仅做到了，而且做得更多。

顾客对海底捞服务方面的总结有很多，比如，如果你点的菜太多，服务员会善意地提醒你已经够吃了；如果随行人数较少，他们会建议你点半份；服务员手脚麻利，有问必答；假如你是在包间用餐，会有一名固定的服务生为你服务；同行的人里如果有孕妇，服务员会特意送一盘泡菜给孕妇，分量还不少；遇到某位顾客说特别喜欢店内的某种免费食物，服务员二话不说就会给他单独打包一份让他带走……这些服务，不仅让海底捞的顾客满意，更给他们带来了一

份惊喜和感动,因为这是在其他餐饮店里享受不到的。

“爱人者,人恒爱之。”这正是海底捞服务的伦理基础。因为服务旨在帮助顾客,解决顾客遇到的不便,给顾客带去便利和舒适。如果缺乏爱心,一切都会变得冷冰冰的,即使产品、服务质量再好,也无法让顾客喜欢,而只会被认为你是为了得到金钱的回报。

在一个寒风刺骨的夜晚,一对上了年纪的老夫妻敲开了路边一间简陋旅店的门,但很不幸,这间小旅店已经客满了。

“这么冷的天气,我们该住在哪里呢?我们已经找了十几家旅店了,每家都没有空房。”望着店外阴冷的夜晚,这对老夫妻哀叹道。这时,店里的小伙计看两位老人岁数已经很大了,实在不忍心让他们再受冻,便让这对老夫妻睡在自己的床铺上,而自己在大堂打地铺睡了一晚。

这对老夫妻非常感激,第二天离店时,坚持要求按照客房的价格给小伙计付钱,但那个小伙计拒绝了。临走时,老夫妻开玩笑似的说:“你经营旅店的才能足够当一家五星级酒店的总经理。”

“这倒不错,那样,我的薪水就可以让我的母亲安享晚年了。”小伙计也开玩笑地随口应和。

两年后的一天,小伙计收到了一封来自纽约的信,信中夹有一张去纽约的往返机票,邀请他拜访两年前的那对老夫妻。小伙计应邀来到纽约,老夫妻把小伙计带到了第45大街和第34大街交会处,指着那儿的一幢摩天大楼说:“这是一家专门为你兴建的五星级酒店,现在,我们正式邀请你来当总经理。”这就是著名的奥斯多利亚大饭店经理乔治·波菲特和他的恩人威廉先生一家的真实故事。

在服务中充满爱心,不仅能让客户感到幸福,也能让自己在工

作中获得内心的愉快和平静。付出了爱,也必将被爱,这是相互的。

史密斯先生刚搬家不久就遇到了一次意外,他不到4岁的儿子在附近玩耍时走失了。眼看着天慢慢黑了,全家人分头出去寻找,他们走遍了大街小巷,但始终没有找到。

全家人深陷在恐惧中,周围的邻居有些已经进入了梦乡,但史密斯太太仍在大街上痛苦地呼唤着儿子的名字。史密斯先生则不断地往返于家和附近商店、公园之间,以防儿子回家却无人知道。

这次,史密斯先生又往家赶。途中,他看到了警备公司的一个安保人员,便气喘吁吁地问他:“有没有看到一个小男孩?”那个安保人员意识到这位先生家里出了事情,便向史密斯了解了相关的情况,并索取了一张小男孩的照片,在深夜里加入了寻找的队伍。他凭借着对附近的熟悉和工作经验,终于在两个小时后在一个小公园里找到了史密斯的儿子。

当全家人抱着小男孩激动不已时,那名安保人员却消失在了夜幕中。第二天,这个警备公司接到了一个电话,一位先生想要雇用一位安保人员,就是昨天深夜帮助他寻找到儿子的那个人。

爱心是打动顾客的诀窍,是唯一可以让顾客跳出交易而信任你、感激你、愿意与你友好的因素。顾客服务其实就是在经营一个“感觉”事业,而最重要的经营工具就是爱心。

海底捞认为:当你付出爱心的时候,你自己也会被爱,并最终得到成长。与此同理,所有的事情,所有的生意,都是以相互间的关系为基础的,而良好的关系是建立在信任、尊重、理解、感激、宽容和友爱的基础之上的。

2. 顾客不是上帝,而是家人

“顾客就是上帝。”这句话被企业喊了很多年。上帝代表什么?代表着至高无上的地位和尊严。但是,比起将顾客视为上帝,海底捞更愿意将其视为家人。因为上帝总有一种高高在上的感觉,若将顾客当作上帝一般来对待,无形中就会在顾客和服务者之间形成一种距离感,不利于双方的交流,服务员也就无法更好地满足顾客的消费需要。而将顾客视为家人,能够拉近彼此的距离,更有助于服务员了解顾客的心理需求,从而提升服务质量,使服务真正走进顾客的心里。

我们来看海底捞的就餐流程:

顾客刚到店门口,已经有服务员热情地迎了上来:“先生,您好!您是来用餐的吗?”

得到顾客的肯定之后,服务员马上会在前面引路,将顾客引进大厅。

顾客进到大厅,别的服务员迎上来,接替刚才的迎宾员,将顾客带到用餐的餐桌前。如果就餐区座位已满,服务员会带顾客到专门的等位区等待。

在等位区,有扑克牌、象棋、可以上网的电脑,服务员穿梭其中,手里端着盛有各式各样的水果、点心的托盘,微笑着走向顾客的桌子。

开始就餐,由于火锅的热气大,顾客的眼镜会被热气蒙住,这时,餐桌边的服务员就会给顾客递来一块眼镜布。

在就餐的过程中,不等顾客杯子里的水喝完,服务员就会主动

上来给顾客斟满。

当顾客问服务员洗手间在哪里时，服务员会回答：“先生，我带您去。”

洗手间打扫得非常干净。顾客出来，刚走到洗手台前，旁边的服务员已经帮他拧开了水龙头。

顾客洗完手，一个服务员微笑着递过来一张擦手纸。然后，顾客还能看到棉签、皮筋、牙刷、牙膏、大宝护肤品、摩丝、梳子等供顾客免费使用的生活用品。

最后，一个顾客结完账，临走时随口问了一句：“有冰激凌送吗？”

服务员回答：“请您等一下。”

5分钟后，这个服务员拿着“可爱多”气喘吁吁地跑回来：“您的冰激凌，让您久等了，这是刚从超市买来的。”

这一个个的场景，让你感受到了什么？是不是有一种受到家人般关怀的温暖感觉？

家人的概念是什么？在一个家庭中，每个家庭成员都会感受到家的温暖，彼此关爱，互相关心，平等相待，而我们的顾客对企业来说不正是如此吗？

企业的生命靠谁来支撑，是靠企业的产品吗？是靠企业的品牌吗？是靠企业的形象吗？都不是。它靠的是消费者。产品再好，没有消费者购买，企业靠什么获取利润？又怎么能实现产品的价值，实现企业的价值？这一切都表明，消费者和企业之间是彼此支撑、互相依存的关系。这就和一个家庭一样，家中的每个成员之间都是彼此依偎、互相支撑的。

一次，王磊和家人外出旅行，由于前一天去登山，回到宾馆已经

筋疲力尽,第二天一觉醒来已是中午。其他客人都在用午餐,王磊尝试着给服务总台打电话,问还有没有早餐吃,一张早餐券可要三十几元呢,不吃不是浪费吗?而且由于刚起床没有食欲,他们只想吃点稀饭之类比较容易消化的食物。

当然,王磊在打电话前已经做好了最坏的打算,他觉得服务员八成会说:“现在是什么时候?早餐在上午10点就结束了。”但出乎意料的是,服务员十分客气地问他:“现在已经到吃午餐的时间了,您为什么想吃早餐呢?”

于是,王磊解释了一番,服务员当即表示十分理解,并告诉他说,按酒店规定,早餐在10点之后厨房便会处理完毕,这时候要想吃早餐,需要特意去做。王磊听后虽有些失望,但转念一想,这也是情理之中的事,便告诉服务员说:“那就算了,我们随便喝点牛奶什么的吧。”

“那怎么行?不吃东西会坏身体的。这样吧,您等几分钟,我请示一下我们的经理,看看能不能为您做早点。”5分钟后,房间的电话响了,服务员告诉王磊说,厨房答应为他们做早餐,不过他们的用餐地点要改在小餐厅,以免其他客人误会,会使他们感到尴尬……

王磊全家人都被这种人性化服务感动了,后来,王磊出差又去过那个城市几次,那家宾馆成了他住宿的首选。

是家人,就要享受家人的礼遇;是家人,就要把顾客当成家人一样来尊重;是家人,就要让消费者体验到家的感觉。因为只有这样,家人才会愿意回报这个“家”为他所做的一切,才会愿意反馈他的“家庭”,顾客才会愿意将自己辛苦挣来的钱交给这个“家”。

3.超越顾客的期望值

张勇认为，服务的目的是不断使顾客保持长期满意而惊喜，不断超越顾客的期望。只有超越顾客的期望，顾客才会忠诚，才会再次光临，并且带来新的顾客。

海底捞的员工听到某位小朋友在就餐前说：“哎呀，这个小蚕豆真好吃。”当就餐结束后，服务员走到他们身边说：“这位大姐，刚才听您的孩子说小蚕豆挺好吃的，我特意让后厨给您包了一小盒，您让孩子回去慢慢品尝，欢迎经常光临我们海底捞。”顾客问要不要钱，服务员面带微笑地答道：“大姐，我们这是免费的，欢迎再次光临我们海底捞。”这位大姐左手拿着蚕豆，右手牵着孩子，心想：下次一定要再来海底捞。

此举虽然多花了些成本，但赢得了顾客的心。

一天下午，12岁的怀特在父亲的家具店里打扫卫生，这时，一位老妇人走了进来。怀特问父亲，可不可以由自己来接待她。父亲回答：“就看你了！”

“我能为您做点什么吗？”

“噢，是这样的。我以前在你们店里买了一张沙发，可现在它的一条腿掉了。我想知道，你们什么时候能帮我修好？”

“您什么时候买的？”

“10年前了吧。”

怀特对父亲说：“这位顾客想让我们免费为她修理10年前买的

旧沙发。”父亲吩咐怀特告诉她，下午就到她家里去修沙发。

下午，怀特和父亲给那位老妇人的沙发换了一条腿，然后就离开了。在回家的路上，怀特一声不吭。父亲问：“怎么了，为什么不高兴？”

“假如我们总是这样跑大老远地给人免费修沙发，到头来能挣几个钱呢？”

“不能这样想，你得尊重你的顾客。况且，学着做一些修理活儿对你没有坏处。另外，你今天错过了最重要的一个细节。我们把沙发翻过来后，你有没有注意到那上面的标签？其实，这张沙发不是从我们店买的，而是从西尔斯家具店买的。”

“你的意思是，我们为她修理沙发，一分钱不收，而她根本就不是我们的顾客？”

父亲看着怀特的眼睛，郑重地说道：“不！现在，她是我们的顾客了。”

两天后，那位老妇人再次光临。这一次，她从怀特父亲的店里买走了价值几千美元的新家具。

如今，怀特在销售行业已经干了30多个年头了，他一直给不同的公司做销售代理，而他的销售业绩始终是最好的。

“做事要超过别人的期望值”，这是一条重要的做人经验，也是一条重要的服务经验。

一位旅客对服务员说：“我是第一次来这个城市，明天想到某某地方办事，可以麻烦你给我买一张地图吗？”

服务员说：“当然可以。请您稍等一下，我马上拿给您。”

过了一会儿，服务员拿来一张地图，微笑着说：“我们这个城市的交通线路比较复杂，我给您说说比较方便的行走路线吧。”