

HAIDILAO

海底捞
店长日记

李顺军 杨铁锋◎著

从意气风发的大学生
到不敢告诉父母自己做什么的餐厅服务员
看似坠入人生谷底，他却绝地反击，一鸣惊人

从穷小子到老板

★80后励志枕边书★



化学工业出版社

海底捞 店长日记

从穷小子到老板：80后励志枕边书

李顺军 杨铁锋◎著



化学工业出版社

·北京·

李顺军2007年大学毕业后,在半年多时间里遍尝职场心酸。机缘巧合,他到北京海底捞应聘,凭着自己的努力,从服务员、迎宾等基层岗位,到店长助理、领班、后厨厨师长,到大区经理助理、代理店长……他的事业从海底捞起飞!本书即是在此期间他写下的成长日记,记录了他在海底捞所收获的一切,为读者揭秘一个真实的海底捞。本书非常值得职场人士阅读,对大学生、经理人和老板也有很大启发性。

《海底捞你学得会》作者、资深餐饮急救专家杨铁锋先生对李顺军不同阶段的成长经历进行了点评,这些点评画龙点睛,让我们以新的角度观察体会所看到的一切。

图书在版编目(CIP)数据

海底捞店长日记/李顺军,杨铁锋著. —北京:化学工业出版社,2012.5

ISBN 978-7-122-13939-9

I. 海… II. ①李…②杨… III. ①成功心理-通俗读物②李顺军-生平事迹 IV. ①B848.4②K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第060401号

责任编辑:曾清燕 张焕强
责任校对:王素芹

版式设计:尹琳琳
封面设计:张龙梅

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:三河市双峰印刷装订有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张14 字数177千字 2012年9月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686)
售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:32.00元

版权所有 违者必究

自序一

我与海底捞

5年前，我还在苦苦地找寻着自己的人生方向；5年后，我从事着自己想为之奋斗终身的事业，实现了自己设定的“振臂一挥应者云集”的目标。也许在多数人看来，我可以小小自我满足一下了：不到30岁就出任一家知名快餐企业的总经理、到各地讲课总是被前簇后拥……这一切不过是浮云，我更在乎的是相比昨天自己今天又成长了多少。而这种心态的养成，与我在海底捞的经历密不可分。我始终认为是海底捞成就了我现在的一切，在海底捞我收获了太多太多的人生财富。

还记得第一次请同学在海底捞吃饭，海底捞员工的工作状态深深地打动了我。我当时对同学说：我要是能有这样的员工，那还有什么事情干不成？大学毕业后，从南宁、桂林、深圳、温州，最后到北京，像有人特意安排似的，我辗转几千里最后来到海底捞，当上了一名服务员，月工资1080元。我后悔过。因为这里与我在广西或者温州的工作相比，不但不体面，而且待遇相差大，也更辛苦。

2007年，我大学毕业。几经波折后，走出校门时的不可一世已完

全被现实击碎。刚进海底捞时，尽管我很喜欢那里的氛围和文化，但心中还是不下百次地想着要离开。这里太苦、太累，完全没有自己的时间，还要受到许许多多的约束。对我来说，进入海底捞是我2007年毕业以后的最低谷。

最终我留了下来，我认识到自己太需要磨炼，而海底捞是一个难得的磨炼自己的平台。从学校出来，自己身上的那股浮躁、狂妄、焦虑、不切实际的幻想，让自己经常找不到东南西北。我最大的问题就是心态不端正。在海底捞工作很辛苦，压力也很大，约束和要求很多，周边的人也会时刻监督和帮助自己。没有比这里更好的锻炼自己的平台了。我这样一想，心态就平和了许多。当我放下自己所有的虚荣、面子，踏踏实实地做事时，工作一步步有了起色，我从服务员、迎宾、店长助理、大区经理助理，再到前厅领班、厨师长、前厅经理、实习店总，似乎走得很顺利。这个过程中，海底捞给予了我很多教诲和激励。我不但领悟到了先进的管理理念，学习了许多好的管理技能，还懂得了一些难得的做人准则。海底捞教会了我：真诚、谦虚、正直、善良、感恩、激情、付出、勤劳、务实、专注……在海底捞，有愉快、有痛苦，也有我意想不到的一些收获，它就是我的第二所大学，我事业的起跑线。虽然最后我离开了海底捞，但我一直把自己当成一个海底捞人，用海底捞的一些标准来要求和检视自己，海底捞精神已深入我的血液和骨髓。在工作和生活中，我也用海底捞学习到的一些优秀理念来引导自己。

在海底捞工作的几年中，我最大的收获就是：一个人想成功，一定得踏实做人，认真做事。尽管海底捞是一家餐饮企业，但它已经远远超越了餐饮的范畴。在我心中，海底捞是一个伟大的企业。海底捞倡导双手改变命运，倡导人生而平等，倡导孝敬父母、忠于爱情、真诚不欺……在海底捞，不论年龄、不论学历、不论长相，考核人的关键就是员工是否勤劳、品德是否端正。就这样，一批批原本平凡的人在海底捞成长起来，成为让人刮目相看的优秀人才。也许有不少企业也在倡导这些优秀的理念，但像海底捞这样，从董事长到基层管理人员都信奉并彻底执行企业价值观的企业，实在不多！我一直为自己曾在这样的企业工作过而感到骄傲和荣幸。

离开海底捞后，总感到亏欠些什么，除了给周边的朋友讲海底捞的“好”之外，也想把自己在海底捞成长的点点滴滴与大家分享，更想真实地展现自己在海底捞收获的一切，因此，就有了这本书。这本书是我对海底捞的真实认知，是自己在海底捞磨练过程中的真情实感，也是自己对人生历练的真切体验。

在写作本书的过程中，感谢杨铁锋老师的指导与点评，更感谢周边朋友的期待与鼓励。谨以此书献给我深爱的海底捞及深爱海底捞的广大顾客朋友。

李顺军

自序二

让“丑小鸭”成长为“白天鹅”

黄铁鹰先生的《海底捞你学不会》和我的《海底捞你学得会》出版以后，有一些企业界朋友提出疑问：认为如此大张旗鼓地解构海底捞，是对海底捞的不负责任，有“捧杀”的嫌疑，对海底捞未来发展不利。对此，我不是很认同。

作为知名企业，经受舆论风雨的洗礼是一堂必修课，不管喜欢还是不喜欢，早晚都是要来的。在海底捞即将迎来大发展的阶段，舆论风暴及时来到，把海底捞的里里外外、前前后后查个“底儿掉”，让海底捞的优点和缺陷统统暴露出来，实际上是一件好事。这不但能让海底捞人冷静下来，知道成功的背后还有重重危机，更利于企业的长远发展；而且，对企业界来说，也是一次进行全方位“危机公关”教育的机会，借此促进企业主向真正企业家的转变。

海底捞之所以能够成功，在于海底捞拥有两大优质系统：一是优质的赢利系统；二是充满活力的改变人的系统。优质的赢利系统可以保证海底捞快速创富，让海底捞的员工和股东享受到经营带来的实惠和好处；充满活力的改变人的系统，则让一批批普通的“丑小鸭”们成长为自由翱翔的“白天鹅”，成为促使海底捞健康发展的生力军。两大系统相辅相成，使海底捞纵横捭阖，开疆拓土。

李顺军是在海底捞成长起来的众多“丑小鸭”中的一个。他在

2007年进入海底捞，从基层员工做起，一步步走到了海底捞的高管阶层。多年的亲身历练，让他对海底捞的经营管理有着深切的体验。

现在，李顺军虽然已经离开海底捞，在事业上也取得不错的发展，成长为优秀的职业经理人——先后进入著名餐饮企业山东静雅集团、北京九周伟业饮食文化传播有限公司担任执行店总、总经理，但他觉得自己现在拥有的一切是海底捞经历的延续，没有在海底捞两年多的磨砺，就没有现在的他。

他一直怀有感恩之心，想把自己的工作经验整理成书，作为给海底捞的礼物，献给海底捞。我给他提议：他可以把自己的工作日记整理出来，将自己的心路历程和生活感悟如实记录，告诉大家一个真实的故事：海底捞的“丑小鸭”是怎样变成“白天鹅”的，相信会对更多的年轻人有所启发。

在本书中，让我们看到年轻人的所思所想，看到了他们成长的心路历程。海底捞员工在具体工作中一个个鲜活的故事，李顺军的故事，是若干个年轻人努力向上、用“双手改变命运”的缩影。在这样一个社会快速转型期，“海底捞店长的成长故事”，无疑具有激励年轻人奋进向上的积极意义。

对于餐饮业乃至服务业的店长来说，本书是一面镜子，可以借之发现自己的成长空间。而对于老板来说，除了从本书一窥海底捞管理细节之外，更可以通过本书了解人才培养之道。

在这本书里，我的工作主要是前期的选题规划、每章“专家点评”的撰写以及后期的文字润色。挖掘出更多的海底捞精神，让更多的“丑小鸭”成长为“白天鹅”，这一工作让我乐此不疲。

杨铁锋

目录

引子 /1

一、加入海底捞 /5

我像一个呆头呆脑的丑小鸭，一点点从懵懂走向清醒。我从接受海底捞的热情和真诚开始，继而接受海底捞的责任和约束。成长不只是释放天性，更重要的是，要学会精力聚焦，聚焦到自己喜欢和擅长的事上，把所有能量集中到一点上，发挥出最好的、最大的潜力。

1. 顺利上岗 /6
2. 当徒弟 /12
3. 店长助理 /18
4. 经历是财富 /24
5. 转机 /30

二、初出茅庐 /39

机会就是为有准备的人安排的一道大餐。当机会没有出现的时候，我

们应该蛰伏，屏息静气，积累能量。一旦机会来了，就应该快速行动，牢牢把握。

1. 大区经理助理 /40
2. 丑小鸭的机会 /45
3. 与人为善 /52
4. 自我膨胀 /62
5. 为自己定目标 /68

三、在工作中成长 /77

人生只有经历了逆境——顺境——再逆境——再顺境的过程，才算完成了哲学意义上的“否定之否定”，内心才会开始变得强大起来。

1. 看到差距 /78
2. 克服纠结情绪 /85
3. 真正的智慧 /92
4. 人品才是金不换 /99
5. 到一线去 /105

四、真诚是事业的基础 /113

同事之间携手并肩靠的是什么？我认为是真诚。唯有真诚，才能够让

大家脱掉伪装，放下成见，互相帮助，共同提高。天底下的难事，有许多都是因为人们之间的误会和猜忌造成的。同事的评价是一面镜子。我们对人真诚，反馈回来的也是真诚。

1. 重新开始 /114
2. 管理就是做人 /122
3. 传帮带的使命 /129
4. 追求卓越 /136
5. 内心要强大 /142

五、打造核心竞争力 /149

情商高不高，一个很重要的表现就是自己能否持久感受别人的喜怒哀乐。关注别人情绪，提高情商指数，为自己建立一个友爱和谐的人生氛围，既在快乐中工作，又在工作中快乐。这是一个多有意思的人生啊！

1. 竞争的压力 /150
2. 克服自以为是 /157
3. 责任心再强一些 /163
4. 激活员工潜能 /173
5. 关注员工感受 /179

六、难舍海底捞 /185

人生有涯，学海无涯。在对待学习时，我们应该把自己变成海绵，尽自己全部力量去吸收对自己有用的知识。兴趣是老师，如果我们对所学内容充满兴趣，全力以赴并乐在其中，那么，我们一生就会硕果累累。

1. A级店落选的反思 /186
2. 忧患意识 /191
3. 向优秀企业学习 /198
4. 离别海底捞 /203
5. 难说再见 /207

引子

我再一次走到了人生的十字路口：左面是回到海底捞，重温旧梦，顺风顺水；右面是再入江湖，重整旗鼓，挑战自我，寻找新的发展空间。

无论向左还是向右，于我都是一种艰难的选择。

面对海底捞家人的召唤，我没有理由另辟蹊径，应该在离职休息一段之后，重新回到海底捞的怀抱。

可是，我想离开。我不喜欢循规蹈矩。

人生一世，草生一秋，应该活出精彩，留下一些与众不同的曲线和音符。我的纠结，让我思前想后、患得患失。

从大学实习开始算起，参加工作已经三年，进入到海底捞工作也有两年多时间。

大学毕业后，我先后在南宁、桂林、深圳、温州等地奔波了半年，经历了诸多人间冷暖，体验了白眼、呵斥、冷漠、欺骗和拒绝，也得到了关爱、信任、鼓励、帮助和期待。我从目空一切变得小心翼翼，从自以为是变成先听后说，虽然还没有达到脱胎换骨的境界，但毕竟开始告别稚嫩，内心逐渐坚强，对外界的伤害不再那么敏感，学会谨慎地表达自己的想法。遇到问题时，也能站在别人的角度考虑他们的感受了。

进入海底捞之后，我的职场生涯开始有声有色、激情澎湃。

我从实习员工做起，做过服务员、前厅领班、前厅经理、后厨厨

师长、实习店总和大区经理助理，一步步成长为能够独当一面的管理人员。

在海底捞，我有过失望和痛苦，但更多的是希冀和快乐。海底捞的价值观和为人处世的原则，深深地影响了我，让我为之着迷，并乐于在生活 and 工作中反复应用。海底捞的一切在我身上打上了深深的印迹。

我甚至曾想将我的一生都奉献给海底捞。

可是，我想尝试多样的生活，经历更多的精彩与磨难。而海底捞推行的A级店考核制度，也最终促使我坚定了自己的想法——离开海底捞去社会上闯荡。

2009年，海底捞在推行新的用人制度时，要求所属直营店店总，必须来自于管理水平较高的A级店实习店总。B级店的实习店总，只有在将所在的B级店申报考核成为A级店之后，才有资格去接管新店。

对这样的决定，我没有任何意见。只是在正式考核时，考核组在没有见过我本人的情况下，给出了一些不客观的评价，致使我所在的分店A级店评选再次延后。

我无法接受这样的现实，于是不顾其他人的劝阻，马上提出辞职。然后，不等领导批准，便离开海底捞，一头钻进了西南大山里，游玩于云贵高原深山密林中。

但是，海底捞没有忘记我。在我离开的日子里，当月工资照开，每月还发给2000元生活补助，年终奖一分不差，过年时领导还给父母

寄去了腊肉和香肠拜年。

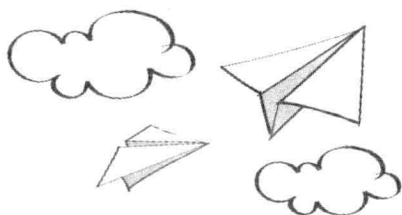
海底捞为我做的一切，让我心生感激，羞愧难当。

大区经理袁哥（袁华强）也找我谈心，和我分享人生奋斗的感受，劝导我别太浮躁，并要我回到海底捞继续工作。

我能够离开海底捞吗？

回头望去，在海底捞的两年多时间里，每一天都过得那样充实，那样刻骨铭心。

我打开日记本，慢慢翻弄纸页，仔细回味起在海底捞的一幕幕场景。



一、加入海底捞

成长独白：

我像一个呆头呆脑的丑小鸭，一点点从懵懂走向清醒。

我从接受海底捞的热情和真诚开始，继而接受海底捞的责任和约束。成长不只是释放天性，更重要的是，要学会精力聚焦，聚焦到自己喜欢和擅长的事上，把所有能量集中到一点上，发挥出最好的、最大的潜力。