

海底捞 你学不会

黄铁鹰 著

宁高宁 / 王石 / 张维迎 作序



中国出版集团·CHINA CITIC PRESS

海底捞你学不会

黄铁鹰 著

中信出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

海底捞你学不会 / 黄铁鹰著. —北京: 中信出版社, 2011.3

ISBN 978-7-5086-2648-2

I. 海… II. 黄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 012805 号

海底捞你学不会

HAIDILAO NI XUEBUHUI

著 者: 黄铁鹰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者:

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.75 字 数: 170 千字

版 次: 2011 年 3 月第 1 版 印 次: 2011 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2648-2/F · 2238

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

http: //www.publish.citic.com

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

《中国企业家》书系编委会

何振红 黄丽陆 徐金川 李 岷 杨伟智

边 杰 杜 亮 张 刚 金错刀 何伊凡

策 划：《中国企业家》杂志特刊部

出版策划：边 杰

内容策划：邱恒明

自序 我写海底捞 //VII

推荐序1 海底捞的机制 宁高宁 //XI

推荐序2 幸福成就海底捞 王石 //XV

推荐序3 他人幸福，自己幸福 张维迎 //XIX

引子 //XXI

“低素质”的农民工 //XXI

火锅很赚钱! //XXV

挖不动经理，就挖服务员! //XXVII

第一章

把他们当人对待! //001

让员工严格遵守制度和流程，其实等于雇用一个人的双手，而没有雇用他的大脑。这是最亏本的生意，因为任何人都不可能像机器不走样地重复同一个动作。人最值钱的是大脑，大脑能创造、能解决流程和制度不能解决的问题!

客人是一桌一桌抓的 //003

把员工当成家里人 //006

我的第二个家 //010

敢拼命的杨小丽 //013



人不仅需要吃和爱 //019
并不是所有人都值得信任 //022
无人看管的面包圈 //025
信任让人笑 //029
“奖杯车” //033
青出于蓝 //036
把他们当人对待 //040

第二章

双手改变命运 //045

“海底捞有今天，每个干部都有一份功劳和苦劳。所以不论什么原因走，我们都应该把人家的那份给人家。小区经理走，我们给20万；大区经理以上走，我们会送一家火锅店，差不多800万。”

用麻将精神去工作！ //047
双手改变命运 //050
坚持就是人民币 //054
天助自助者 //057
“高龄”干部谢英 //061
猎头公司找挨骂！ //064
海底捞的“三无产品” //066
使人成熟的不是岁月，而是经历！ //070
海底捞的“嫁妆” //074
什么人需要公平？ //077
员工是一个一个吸引的！ //081
是善良，还是聪明？ //084
员工也是顾客 //088
腹有诗书气自华 //091
村看村，户看户，群众看干部！ //095
海底捞大学 //098
海底捞的花木兰 //099
海底捞的宿舍长 //103

第三章

不要丢了西瓜 //107

“那叫什么苦呀?! 像我们这样没上过大学、没有专业、没有

背景的人，再不想伺候人，还能干什么？……其实，我们在简阳做了这么多年，一共才有不到两万元的坏账，你为了这两万元钱，把客人都当成跑单的，这不是丢了西瓜捡芝麻吗？”

什么是职业精神？ //109

那一刻我哭了 //112

最讨厌的客人是同行！ //115

占小便宜的顾客 //119

你是这样的顾客吗？ //122

“我最讨厌别人叫我服务员！” //125

第四章

海底捞的危机 //129

“别人都以为现在海底捞很好，可是我却常常感到危机四伏，有时会在梦中惊醒！以前店少，我自己能亲自管理，每个店的问题都能及时解决，干部情况我也都了如指掌。现在不行了，这么多店要靠层层干部去管，有些很严重的问题都不能及时发现；加之海底捞现在出名了，很多同行在学我们。所以，我总担心，搞不好，我们十几年的心血就会毁于一旦！”

张勇的担忧 //131

师徒制的弊端 //133

海底捞的危机 //136

流程和制度的弊端 //138

世界是灰色的 //143

海底捞不考核利润！ //146

绩效考核是锄头 //149

能下蛋的鸡才值钱！ //152

第五章

张勇其人 //157

我的一个学生用记者的思维方式，在课堂上向张勇提了一个问题。他说：“张总，你认为你成功的最主要原因是什么？”张勇挠了挠头，有些为难了。因为任何企业家的成功都不可能只有一个原因，而是一堆原因。不过，张勇想了想，还是勉强回答了这个问题。他说：



“可能我这个人比较善吧。”

张勇其人 //159
第一次融资 //161
两次“流产”的生意 //165
爱上当的张勇 //168
“菩萨”施永宏 //171
海底捞的DNA //176
“暴君”张勇 //178
善有善报 //182

第六章

海底捞你学不会！ //189

讲授海底捞案例时，我被人问得最多两个问题，一是：同麦当劳这些连锁店比，海底捞更多靠的人治，而海底捞这种管理方法能让它走多远？我的回答是，我不知道。但海底捞已经活了16年，我只想把海底捞为什么如此鹤立鸡群的原因挖掘一下。第二个问题是：海底捞的做法，我们能学会吗？我的回答是：你学不会。因为企业管理不是科学，是艺术。就像钢琴学生不可能都成为钢琴大师的道理一样！

韩国人眼中的海底捞 //191
会计师行向海底捞学习 //193
IT工程师学海底捞 //196
MBA学海底捞 //199
首都机场学海底捞 //202
海底捞你学不会！ //206

跋 捞起“海底捞” 孙雅男 //213
参考资料 //217

我写海底捞

2009年4月，海底捞案例在《哈佛商业评论》中文版上发表后，几个出版社相继约我写一本海底捞的书。可是我对写海底捞的书实在没把握，加之又忙，就一一回绝了。

2010年初，我的老朋友《中国企业家》特刊部主任边杰，带着《中国企业家》执行总编辑李岷特地到北大找我。

我动心了，给海底捞董事长张勇打电话，要写这本书。

张勇很犹豫，他说：“海底捞现在已经名声在外。盛名之下，其实难副。再出一本书，怕吹过了。”

我说：“你再想想，我过些天给你电话。”

第二次电话，张勇同意了，但他提出三个条件。他说：“黄老师，第一，要写就写一个真的海底捞。要把海底捞好的一面与不好的一面、问题与困



惑都展现出来；只要是真实的，我不介意。第二，写海底捞的书，我可不给你钱。第三，你写完了，我不审稿。”

我说：“好。”

于是，《中国企业家》给我派出大记者孙雅男小姐，一路陪我访谈，帮我整理资料。8个月后，书稿交给了中信出版社。

这本书真难写。

张勇不仅把海底捞向我全面敞开，让我采访了海底捞的所有高管，还让我进入了他的家庭和他的过去；再加上他那一句“我不审稿”，就更让我的笔格外纠结。写这本书，我领教到被人充分信任并不是一件好事，因为太沉重。其实，这就是张勇管人的方法，我着实地被他“管”了一次。

这本书完稿后，我开始嘀咕：是不是让张勇看看？万一我有什么地方写得失实或不对，给张勇和海底捞造成不好的影响怎么办？后来，我忍住了。原因是：这是我的书，是我看海底捞的视角。世界是个万花筒，海底捞也是一个万花筒，每个人看的角度不同，图案就不应该相同。

因此，本书如果对张勇或书中所有我提名或未提名的人造成不好的影响，我在此事先道歉。

写这本书的第二个难点是技术上的，按什么形式写？按小说写，写了三万字，就写不下去了。按报告文学写，开个头也卡住了。从企业管理的角度写，还是不行。折腾三个月，真难受！最后是对写作一窍不通的老妈一句话让我定下了神。我带79岁的妈妈去吃海底捞。老太太吃完后，出门说了一句，“这些农村的孩子真让人感动！”

对，就把海底捞这些让我感动的事情写出来，管他什么文体！于是，就有了这本62篇短文组成的“四不像”。

这本书面市，我首先要感谢张勇。他让我进入了他的世界，并让我肆

无忌惮地探索！

感谢张勇的母亲和张勇的太太，这两位对张勇最重要的女人都向我敞开了她们的心扉。

感谢张勇儿时的邻居詹荣祥婆婆一家，他们让我对张勇的历史有了更深入的认识。

感谢张勇年轻时代的死党和同学——同他一起创建海底捞的施永宏，他的坦诚、大度和忍让，让我感动。

感谢张勇年轻时代的死党和同学——至今在海底捞当采购大主管的杨滨，他让我这个55岁的，自以为知道人是怎么回事的人，对人又有了新的认识。

感谢杨小丽这位四川女人——海底捞的唯一副总经理，她的故事让我太太哭了三次。

感谢袁华强，海底捞北京大区的总经理，是他让我开始产生研究海底捞的兴趣。

感谢海底捞的财务总监苟轶群，这家农民工为主体的企业中最高学历的知识分子，他的思维和逻辑让我新鲜。

我还要感谢谢英、陈勇、林忆、杨华、冯伯英、方双华、谢张华和朱银花等等，他们每个人的故事都让我对海底捞不断产生新的认识。

我还要感谢所有在餐桌上为我提供服务的海底捞服务员，每次吃饭，我的问题都会让他们烦不胜烦。

另外，我特别要感谢的是《海底捞文化月刊》和它的主编郑操梨先生。我不仅在书中引用了很多海底捞这份公司内刊上刊登的故事，这份小报还成了我了解海底捞历史的唯一文字档案，从中我洞察到了海底捞的变化。我向这些故事的撰写人和提供者表示深深的感谢。



我还要感谢北京大学光华管理学院和过去9年听过我课的学生，他们不仅给我提供了一个讲台，而且逼着我把中国商场实战案例课讲好。为了寻找更好的案例素材，我盯上了海底捞。

我在书中还收录了我的学生关于海底捞的文章，他们是李垠周、李蕙曼、金修珍、况琳、欧阳易时和王廷伟，在此也向他们表示感谢！

最后，也最重要的是，我要感谢我太太，她对本书的每一篇文章都把第一道关。如果哪篇文章没有让她感动，我就要重新琢磨。

（最后定稿于长春2010年12月17日，当天下大雪，气温零下23摄氏度）

海底捞的机制

宁高宁

铁鹰是做过商人的学者，或者说他本来就是学者式商人。他总能抓住管理学中的本质东西，他总善于把管理学所有技巧性的理论一直追溯到人性本质的深度来拷问，他不喜欢把它的观察局限在金壁辉煌的董事会议室，他更喜欢问老板与雇员的关系是什么，企业中每个人的感觉是什么。到一家餐厅他更喜欢看厨房，到一家工厂他更喜欢看车间，他最喜欢与一般员工聊天，而员工也喜欢与他聊，他总能从制度设计角度为企业的成败找到“人”的原因，而且这个原因往往是对的。

他的这些特点使得他与学界商界的人都不同，这几年他在北大不仅是很受欢迎的教授，不仅开创了校园与企业结合的许多先例，他也把他的观察思考更系统化、整体化、精神化了。他的许多发现和角度让我们感受到



了企业管理实践的永续蓬勃和创新，也是因为他的发现和角度，我们才有了关于海底捞餐厅的这本书。

铁鹰让我写序时我答应得很随意，可把他的书稿看了几章后我觉得这个序很难写，因为铁鹰在海底捞发现的东西是大多企业没有的。中国成千上万家餐厅，成功者各种原因都有，像海底捞这样一家时间不长的火锅店，在人上、信念上下这么大工夫的不多。

为了搞清海底捞到底是怎么回事，我和夫人曾在北京一个寒风刺骨的夜晚悄悄到海底捞排队候餐，我们感受到的是一群态度不同的员工，他们乐观、主动，还带着强烈的自豪感，他们笑着的眼神中传达出诚恳和欢迎你来的意思，走起来很快像小跑，想让你满意的意图很强。从它的价钱，到它的菜品，到那幢楼里其他餐厅都冷清只有海底捞要排一小时队，我突然觉得铁鹰这次抓住了一个很特别的研究对象，因为这个对象身上有种特质很稀缺、很宝贵，它可能是未来企业中越来越重要的东西。

大部分企业不缺制度，制度也能起很大作用，可仅有制度会造成机械和被动；大部分企业都有奖罚，金钱当然起很大作用，可仅有奖罚会造成交换和隔膜；很多企业都有理念、愿景及使命，可仅有这些可以挂在墙上的东西会造成形式感和空洞，只有把这三者适当地放在一起了，企业才是一个完整的管理系统。

铁鹰从海底捞发掘出来的是这三者的结合，而且这其中铁鹰更着重了精神的东西，我知道这是铁鹰的特长，也是他的信仰。我有个预感，这本书里对基于人性和心理为前提的精神因素的提炼，会帮助提升中国企业的认识水平和管理水平。

企业中有样看不见但处处能感受到的东西，可以叫它理念、文化或信仰，也有人叫它企业宗教。这样东西不需要，也不可能孤立地去建造，

每家企业都有，有好有坏，因为它是企业管理中所有行为的结果。海底捞就在它的员工中建立了这样一种让人人痴迷的宗教。这种信仰是在海底捞的封闭环境中形成的，与企业外的社会一般做法不同。海底捞因为重新定义了员工与企业的关系、老板与雇员的关系，当然也改变了企业与顾客的关系，原来可能是矛盾的三方成为一体的了。这样一个新的信仰和信任的关系就形成了，你把每个人当做好人，每个人就真变成了好人，每个人都希望世界变得更美好，世界就真的更更好了。海底捞做了这样一个不是没有风险的尝试，但却很成功。我不认识海底捞的老板，我想他定是一位心中有大爱的人，因为我觉得只有有大爱的人，才会有智慧把组织作这样的改造。

有三件事都不是铁鹰告诉我的，但我觉得与这本书很有关应该写在这里，一是听说铁鹰为了调研海底捞派了北大学生去餐厅打工做卧底，几个月才拿到这些第一手资料。二是听说海底捞也送火锅外卖到家里，人家吃完了，服务人员连垃圾也收走。三是在偶然机会下遇到要出这本书的策划——《中国企业家》杂志的编辑，他说宁总你的序写了吗？快写吧，我们编辑部的人看了书稿都哭了！

幸福成就海底捞

王 石

万科集团有个物业事业部。物业服务与地产开发十分不同，它是一个人力密集型行业。基层员工离职率高，是这个行业最令人头疼的问题之一——上周保安员还主动为你拎购物袋开门，下周新来的就要找你盘查证件了，这显然会降低客户的品质感。在万科，客户购买产品时物业服务的提及率高达80%，这样一个至关重要的环节上，物业服务员工的离职率却高达50%，原因不外乎两方面：工作缺乏成就感，看不到职业发展方向；物质回报不尽如人意，看不到未来富足的道路。

社会的金字塔阶层结构，注定每个行业都有数量最多的“基层员工”，物业服务行业是个典型，餐饮业更是个典型。这些行业从业者大多数来自农村，多数只受过初中教育，上过大学的是凤毛麟角。