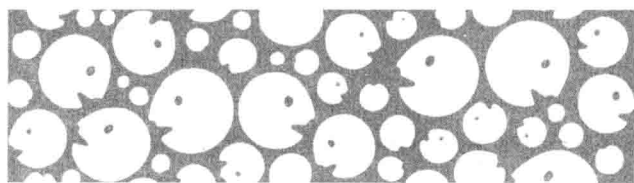


★★从街头火锅店到跨国上市企业，20年摸索创造餐饮业传奇★★
★★“变态”的海底捞服务，每年吸引超过2000万人就餐★★
★★★“把公司变成家”，海底捞管理经验进入哈佛MBA课堂★★★

海底捞 内部讲话

关键时
张勇说了什么

张勇如何成就火锅帝国
海底捞的成功秘密何在



海底捞内部讲话

关键时
张勇说了什么

李文沐◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

海底捞内部讲话：关键时，张勇说了什么 / 李文沐著. --北京：
新世界出版社，2014.3

ISBN 978-7-5104-4911-6

I. ①海… II. ①李… III. ①饮食业-经营管理-经验-中国
IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第025105号

海底捞内部讲话：关键时，张勇说了什么

作 者：李文沐

责任编辑：黄晓林 周 珊

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印刷：北京亚通印刷有限责任公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：210千字 **印张：**13.5

版次：2014年4月第1版 2014年4月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-4911-6

定价：39.80元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

中国的饮食文化源远流长，人们未曾想到会有人将大众化的火锅做成了高端品牌，不仅席卷了中国，还冲出了国门。海底捞创造了餐饮界的一个传奇，它引起的绝不仅仅是反应，更是轰动。

三伏天，海底捞依然门庭若市。为什么这么热的天人们还排队来吃火锅？

因为这里的服务好到无可挑剔：怕眼镜被火锅熏得模糊，他们免费提供眼镜布；怕手机被弄脏，他们免费提供“包丹袋”；怕长头发影响吃饭，他们免费提供头绳……排队怕什么？这里有免费的零食、点心和果盘，还有免费的美甲和擦皮鞋服务等。

盯上海底捞的不只是消费者，还有想吸引和研究消费者的人群，他们或者溜进海底捞内部，或者点上一桌火锅，或者把海底捞当成案例搬上课堂，研究海底捞究竟怎么想出这么多“变态”的服务，怎么让服务员个个像打了鸡血一样来回穿梭。

但是，有人说海底捞你学不会。管理公司本就不是依着菜谱做菜，学上一招半式就能做出几盘菜，真正有功力的人没有招式，就像张三丰教给张无忌太极剑，要求他忘记招式才能去比武。一拳一掌一剑里尽显功力的不是剑招，是“剑意”，这样遇到敌人才能千变万化，无穷无尽，这就是无招胜有招。就像到海底捞，从员工手册和规章制度里你很难找到他们服务的秘诀，但海底捞服务员的笑容就是比8颗牙齿的微笑更加好看和灿烂。

那什么是海底捞的“剑意”？无疑是张勇给海底捞注入的一股气。企业就是企业家内心世界的外部投射，企业呈现的状态、发展的秘诀正是企业家的内在和外延，比如他的一言一行。所以，海底捞也并不是学不会，关键是

从哪里学起，要想深入地了解 and 模仿海底捞，不如从读张勇的言行开始。

“双手改变命运！”

真正的行善是引路而非施舍。张勇做海底捞只是个幌子，他想做的是一个帮助别人改变命运的平台。大部分人不想世代做农民，可很多原因致使他们没有机会改变自己的命运，张勇有钱，但不施舍，他做的是引领他们走上靠自己的双手致富的路。海底捞的大部分员工都是没受过什么教育的农民，张勇从教他们怎么坐地铁、怎么用ATM机开始，手把手教他们做不与社会脱节的现代人。

试想，当老板改变了员工世代的命运，让他们过得更好时，他们怎会不卖命工作？

“老板对员工像家人，员工对顾客就像家人！”

不管是不是受过教育，人对于别人的好坏都是很敏感的，你是不是真心对他们好，他们比任何人都要清楚。海底捞的员工住着舒适的大房子，享受着星级宾馆的服务待遇，父母还拿工资，孩子能免费上学，连离职都有“嫁妆钱”，换作是谁，谁不会将心比心呢？

.....

领导者的格局决定了企业的发展前景，对于一个企业来说，领导者的每句话、每个决策都对企业发展起着决定性作用。功夫绝不只是下在危急关头或者生死瞬间，而是在平时，在每个最平常不过的工作日里。

真正的力量也是如此，藏于每一句质朴的话语之后，希望读者能感受到。

第一篇

关键时刻之企业文化

双手加大脑可以改变一切

第一章 除了拳头，知识能让人出类拔萃 / 2

第一节	大脑能处理流程和制度无法解决的问题	2
第二节	勤奋可以弥补先天不足	6
第三节	让团队由劳动型转向学习型	9
第四节	培训就是让知识和技能成为系统	12

第二章 点燃一万个创新火花 / 15

第一节	努力创造让员工创新的环境	15
第二节	大创意来自疯狂的小想法	17
第三节	创造让员工愿意工作的环境就是创新	20
第四节	考核创新本身就是否定创新	23

第三章 真正的控制是对权力收放自如 / 26

第一节	要拥有绝对“控制权”	26
第二节	花钱雇人就不要去干人家的事	29
第三节	给普通的员工做决定的权力	33
第四节	只想着赚钱就会怕风险	36

第二篇

关键时刻之服务 好火锅自己会说话

第四章 服务是成就海底捞的关键 / 40

第一节	用优质的服务弥补不足	40
第二节	创造好体验意味着对品质的细致投入	43
第三节	免费服务不能牺牲品质	46
第四节	特色就是你比别人多了一点点	49

第五章 好服务本身就是营销 / 52

第一节	餐饮的营销靠的是口碑，不是广告	52
第二节	服务不管大小，细节最能动人	55
第三节	每一桌的服务要因人而异	58
第四节	用好服务创造情感上的良性体验	62
第五节	不能只看一单赚了多少钱	65

第六章 优质的服务应该是无条件的 / 68

第一节	态度只是服务中的一个小环节	68
第二节	营造就餐时的快乐氛围也是服务	72
第三节	要让消费者从心底里觉得你最好	75

第三篇

关键时刻之经营管理

把海底捞开到全国去

第七章 做生意跟做人一样，该吃吃，该睡睡 / 80

第一节	不能想开几个店就开几个店	80
第二节	钱只能从顾客的口袋里掏出来	83
第三节	把客户当作最重要的人脉	85
第四节	高利润来自翻台率	88

第八章 高端品牌需要静心打造 / 92

第一节	大品牌值得客户付费	92
第二节	开多少店要看训练出多少合格的人	95
第三节	宁可打造基础体系也不快速扩张	98
第四节	在国际化前，先流程化和制度化	101

第九章 危机对强者来说是最好的机会 / 105

第一节	“HI捞送”：把店开到顾客家中去	105
第二节	应对“骨汤门”：直面问题，承认错误	108
第三节	用上市挡住惹不起的人和麻烦	112
第四节	只要不是特别糟就会顺利起来	115

第四篇

关键时刻之人才建设
员工是海底捞的最大资产**第十章 人才选拔：无招胜有招 / 120**

- 第一节 人招进来以后再层层过关 120
- 第二节 不可能像复制设备一样复制人 123
- 第三节 选人要符合向善的标准 126
- 第四节 所有管理干部必须从服务员干起 130

第十一章 把他们当家人看待 / 134

- 第一节 培训让员工成为“正规军” 134
- 第二节 师徒制好坏关键看能否适应公司节奏 138
- 第三节 激情+满足感=快乐 141
- 第四节 让员工坐着火箭晋升 146

第十二章 成长就一定会犯错 / 150

- 第一节 骂也是重视的表现 150
- 第二节 每个人都需要关心与被关心 153
- 第三节 考核什么，员工就关注什么 156
- 第四节 鼓励干部出去创业 160

第五篇

关键时刻之团队建设

把公司变成家

第十三章 用打麻将的精神来工作 / 164

- 第一节 做企业要像打麻将 164
- 第二节 把海底捞做成平台 168
- 第三节 一个人的难题，团队来解决 172
- 第四节 不放弃团队的短板员工 175

第十四章 服务好你的员工 / 179

- 第一节 卖火锅只是幌子 179
- 第二节 老板对员工要像对家人 182
- 第三节 给员工承诺一个未来 185
- 第四节 员工是一个一个吸引来的 188

第十五章 放权，但不放任 / 192

- 第一节 我不需要打工仔，我需要的是企业家 192
- 第二节 必要时拿起解雇的“杀威棒” 195
- 第三节 走动到现场去办公 200
- 第四节 用制度，而不是热情保障好服务 202

hai di lao ni xue bu hui de mi mi

Article **01**

第一篇

关键时刻之企业文化

双手加大脑可以改变一切

第一章 除了拳头，知识能让人出类拔萃

第二章 点燃一万个创新火花

第三章 真正的控制是对权力收放自如

第一章

除了拳头，知识能让人出类拔萃

第一节 大脑能处理流程和制度无法解决的问题

员工的事都真诚去管，这跟思想价值观有关。

男孩子变声期，我变不过来，这事很重要，可以说奠定了我思想的基础。你嗓子说不出来，别人就会笑你。一笑你就会自卑、紧张，根本不敢去跟女孩子交往，到现在我还不会跳舞，那个时候流行歌曲已经进来了，我也没办法学。

后来我找到一个好地方，县图书馆。20世纪80年代以前我们的思想是禁锢的，图书馆里只有一些高、大、全的东西。而从1983年到1984年，现在常见的一些书，比如泰戈尔的作品，和那些史学类、诗歌类的书籍大量涌进各个县城的图书馆，我们甚至经常讨论民族性、人性问题等。那个时候懵懵懂懂的，一看到那些书，脑袋里面一下子接受了那种平等的价值观。

什么教育给你什么思维，如果你接受的教育是传统的那种，你对打工者的看法就是传统的，这个跟管理没有关系。为什么我就能做到员工有什么事情，我都很真诚地去管，跟思想、跟价值观有关系，也就是跟十四五岁时的那一段经历有关系。

——张勇谈学习经历

背景分析

在张勇的记忆中，从小到大，他只动过一次拳头，而就连这仅有的一次打架经历也只是去充人数。即便如此，也毫不妨碍他成为孩子王。在那个温

饱问题都尚未解决的年代，能让张勇出类拔萃、引以为豪的，除了拳头，就是知识了。张勇曾对媒体坦言：“不知道为什么，别人总是听我的。”

张勇成长于四川简阳的一个普通五口之家里，妈妈是一名小学教员。或许由于这个原因，家里常年订阅《少年报》和一些儿童读物，张勇爱看报的习惯就是那时候养成的，一直到今天也没有变过。除了看书看报，张勇还特别喜欢听收音机。当别的小伙伴在外面玩耍的时候，张勇会一个人躲在屋子里听广播。

十四五岁的时候，张勇遭遇了从小到大最大的尴尬——青春期变声。那个时候，张勇说话的声音不男不女，这使得他遭到同伴的嘲笑。从小就是孩子王的张勇对此十分苦恼，但是阅读帮他找到了出口。于是从那时起，他很少说话，常常一个人躲在简阳县城的图书馆里看书。和所有青春期的孩子一样，他喜欢武侠和言情小说，便一口气把它们读了个遍。嗓子还没变好，他便继续躲在图书馆里读书，柏拉图、亚里士多德、苏格拉底、尼采，所有的西方哲学著作都成了这个少年最好的陪伴，而《第三帝国兴亡》甚至被他翻阅了3遍。

和张勇同住一个大杂院的有一个经营旅店的经理。当其他孩子忙着玩游戏的时候，张勇却和比他年长20多岁的旅店经理谈天说地，探讨时事。这位见多识广的经理也把张勇当成自己的忘年之交，每次坐在院子里喝酒的时候，就会找张勇陪他坐坐聊聊天。曾经有一次，经理甚至提出要在下次出差的时候带着张勇去看看外面的世界。

显然，书籍、广播以及同长辈的交谈让张勇拥有了超乎同龄人的眼界和思维。青春期正是塑造人生观、价值观和世界观的关键时期，张勇的意识、思维和心态正是在那个时候得以成型，并在海底捞的管理中发挥得淋漓尽致。张勇的知识与见识成就了海底捞的真诚服务和人本管理。

拓展透析

张勇所拥有的知识对他的思维方式与行为模式有着巨大的影响。知识反映的是一个人对周围社会和事物的观察和思考，意味着一个人对事物认识的维度，即深度、高度和广度。对于个体的成长而言，知识具有至关重要的意

关键时，
张勇说了什么

义。同样的，知识管理对于一个企业的发展也具有不可忽视的作用。

事实上，如今知识管理掀起了一股潮流，越来越多的系统厂商说他们卖知识管理系统，越来越多的产品和服务提供商挂上“知识管理”（KM）的噱头来唬人，而这些企业有许多自己还搞不清楚什么是知识管理。

尽管许多企业买了最昂贵的知识管理软件、知识管理系统，但只肥了那些卖软件的和买软件的公司和个人，90%以上的知识管理实施举步维艰，不到3年甚至一年的时间就不了了之。也有一些双方联手，自吹自擂、自娱自乐，成功案例与最佳实践齐飞，大部分员工和管理者作壁上观，对所谓的知识管理嗤之以鼻。

太多的公司将知识管理本身作为最终目标，这其实是本末倒置。推动知识管理的目的不在于催生知识管理，而是在于解决公司迫在眉睫的问题，将知识管理用于它最能发挥作用的地方。很多时候，知识管理无法在公司发挥有效作用的首要原因，是其使用者没有将知识管理与现实中的经营问题密切结合起来。

成功的案例都是先有经营问题，然后知识管理帮助解决这些问题。例如，安永公司为了帮助公司顾问更快地提出企划书，开发了PowerPack文件汇整系统，它能根据特定行业筛选信息。福特汽车公司的所谓“最佳实践复制系统”是为了帮助工厂管理人员完成年生产能力提高5%的公司目标。

知识管理自有其价值，做知识管理不能成为一种运动，需要的是踏踏实实、尽心竭力地提升组织管理水平，否则买什么样的知识管理系统都不能真正提升企业的管理水平，知识管理价值再大也无法发挥。有钱的企业可以买来功能最复杂、最炫的知识管理系统（KMS），但如果企业没有在知识管理的基础工作上进行投入，真正的知识管理不可能实现。有的东西可以买来，譬如雄伟的大楼、IBM的知识管理系统，但这些都带不来知识管理的实施成功。下面是通向知识管理之路的4处障碍：

1. 计划不周，资源不足

麦克德莫特顾问公司的总裁理查德·麦克德莫特合作参与了多项美国生产力和质量理事会的研究项目，他指出，许多公司将注意力集中在知识管理的试水项目上，而遗漏了后期的成果推广。试水项目因其新颖而获得大量的重视和支持。高层管理人员看过试水项目后觉得很棒，准备带头督导。然

而，时移世易，高层人员更迭，加上市场变化，公司的注意力转移到其他地方，资源很快地消耗殆尽。

在知识管理系统中，很重要的一个功能是保存显性的知识文档、视频、音频，基本上大部分的KMS都可以解决这个问题。但前提是，企业要明白哪些是核心的知识文档，计划生育的知识算不算？谁来产生这些文档，人家为什么要产生？产生出来谁会看，他为什么看？看的时候能不能找到，找到了能不能看懂？

这些内容卖系统的不会告诉你，他也解决不了这些问题，那靠谁？许多做知识管理的人会以“我们的系统存了多少东西”为荣，那你存的东西有没有人用？谁会用？在什么场景下用？他想不想用？想用的时候能不能快捷地找到？

2. 很难进行绩效评估

许多公司的知识管理系统会有博客、微博、维基百科、BBS等功能，社会化的知识管理工具是一种很好的选择，但它对于运营的需求就更高：有没有人用？为什么用？能不能持续地用？这些功能在企业内部与互联网中的使用有何种差别？

但难度大并不意味着不可能实行。乔治·华盛顿大学教授南希·M·狄克逊指出：“需要对两个问题（结果和过程）分别进行测评。”对结果的评估取决于通过更好的知识管理所期望达到的目标，如提高劳动生产率、更快的周转率等。狄克逊认为：“只要确定了具体的知识管理目标，就可以进行评估。”

3. 缺乏责任人

如果没有专人负责，推行知识管理的举措最后极有可能是不了了之，而对于大公司来讲可能需要多个负责人。美国生产力和质量理事会的会长、《假如我们明白自己所知道的一切——内部知识和最佳实践的传播》一书的作者之一卡拉·奥德尔的看法是，“经验表明，如果大公司要推动知识管理，除了资讯科技人员外，还需要4个核心成员专门负责”，而较小规模的公司只需要一名专职人员即可。

4. 缺乏用户针对性

知识管理不是一招鲜吃遍天，相反，只有根据特定公司的需要制订特定

关键时，
张勇说了什么

的方案，知识管理才能发挥最大功效。

知识管理还是一个新兴领域，所以许多公司现在才开始推行，在摸索的过程中难免会陷入重重困境。实际上，我们可以向先驱者学习借鉴。毕竟，对那些在知识管理上早已胸有成竹的公司来说，他们已经通过尝试和摸索累积了宝贵经验；而对那些刚入门的公司来说，只有善于撷取前人经验，才能够跨越障碍，神速进步。

第二节 勤奋可以弥补先天不足

我们的双手是可以改变一些东西的。

海底捞的企业文化就是双手改变命运。关心员工成长是我们过去十几年的原则，基于自己的理想，我们提出了双手改变命运，我想这是放之四海而皆准的。多年来我一直在创造这么一个平台，在企业里弘扬这么一个东西。

餐饮是一个完全竞争的行业，消费者体验至关重要。我们在很早的时候就非常重视顾客满意度，而顾客满意度是由员工来保证和实现的。所以，我们确立了“双手改变命运”的核心理念来凝聚员工。想借此传达的是，只要我们遵循勤奋、敬业、诚信的信条，我们的双手是可以改变一些东西的。员工接受这个理念，就会认可我们的企业，就会发自内心地对顾客付出。我们在服务上的创新都是员工自己想出来的，因为他们深受“双手改变命运”这个核心理念的鼓舞。

一个无法回避的事实是，我们绝大多数员工来自农村，他们有一个共同的特征就是没有受到良好的教育，因此不可能像公务员和白领那样过上体面的生活。在陌生的城市，他们几乎没有任何有效的方法受到这个社会的尊敬，所以他们必须竭尽所能去改变。否则，一辈子都要在社会最底层，他们的后代也将重复同样的命运。

——张勇谈海底捞的人力观

背景分析

“坚持下去，用双手改变命运”是张勇的座右铭。在张勇看来，勤劳的双手和积极的心态是能够改变一些先天不足的东西的。事实上，正是这个贯彻始终的价值信仰让一批又一批未受过良好教育的青年转变成务实能干、举止得体、热情真诚的员工，从而牢牢抓住了顾客的心。之所以张勇对“用双手改变命运”的信念如此坚定，是因为他很早就认识到贫穷的可怕。

小的时候，张勇有一个很好的玩伴，不过他的这个朋友是个傻子。20世纪90年代的时候，傻子爸爸所在的农机厂破产，便借口去深圳打工抛弃了傻子和他的妈妈。傻子妈妈为了维持生计，就在农机厂的门口摆了一个烟摊。后来，一个农机厂门面的承包商说傻子妈妈的烟摊挡住了他的生意。就这样，一个妇女带着一个傻儿子，无依无靠，彻底失去了生活来源。傻子的妈妈向亲戚朋友借钱，可是没人愿意帮助他们。人到了走投无路的时候，所能做的一切可想而知了。在一个小山坡上，傻子妈妈拿出了两包老鼠药，她满眼噙泪：“儿子，吃方便面吧。”傻子什么也不知道，他乐呵呵地打开竹子水壶，就着水把“方便面”吃了下去。

这件事让张勇深有感触，他意识到如果不竭尽所能去做出改变，贫穷带来的会是绝望，甚至是死亡。这样的观念也被成功地移植到海底捞的员工心中。海底捞的绝大多数员工文化水平较低，社会地位较低，所以张勇一直鼓励员工用双手去改变自己的命运。在这种观念的引领下，这样的改变在海底捞不计其数。

北京八店的张海霞是在2006年加入海底捞的。以前她连小饭馆都没进过，对火锅也知之甚少，甚至连基本的菜品也只认识三四个。刚来的时候，她不知道同事是什么，事情也做不好，总是提心吊胆害怕自己被淘汰，担心没钱供养孩子。慢慢的，在店长和同事们的帮助和鼓励之下，她在海底捞学会了坚持与努力。现在的张海霞已经懂得如何与同事相处，懂得操作电脑，对各种菜品更是熟稔于心。

在海底捞上班虽然辛苦，但张海霞干劲十足，对生活燃起了信心与希望。以前为生计愁眉不展的张海霞现在甚至开始懂得照顾自己和享受生活