

东西方管理智慧的交流与碰撞，会激发出怎样的火花？



Hai Di Lao Hot Pot

海底捞

HAIDILAO
DUIHUA
MAIDANGLAO

对话

麦当劳



李顺军 著

中小企业突破瓶颈、转型升级之道



化学工业出版社



Hai Di Lao Hot Pot

海底捞

HAIDILAO
DUIHUA
MAIDANGLAO

对话

麦当劳



李顺军 著

中小企业突破瓶颈、转型升级之道



化学工业出版社

· 北京 ·

许多中小企业都存在团队凝聚力差、人才匮乏、管理低效的现象。其原因主要有老板思维局限、企业文化缺失、人才培养匮乏、管理粗放。本书以国内民营企业的代表海底捞和世界500强企业的代表麦当劳为蓝本，以两家企业对话的形式深入解析在企业突破瓶颈、转型升级的过程中老板如何转变思维、企业如何进行企业文化重塑、如何进行人才培养、如何提升运营管理效率，以供中小企业借鉴和学习。

图书在版编目(CIP)数据

海底捞对话麦当劳：中小企业突破瓶颈、转型升级之道 / 李顺军著. — 北京：化学工业出版社，2014.3
ISBN 978-7-122-19694-1

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第022704号

责任编辑：张焕强
责任校对：宋 夏

装帧设计：尹琳琳

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151千字 2014年5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

从事企业管理实践和企业管理研究以来，自己很关注中国民营企业的发展。当看到中国民营企业的平均寿命只有2.9年时，真的有些痛心。中国具有5000多年的文明历史，拥有13亿人，可我们拥有百年以上历史的企业屈指可数。而我们的邻国日本，却拥有2万多家百年以上的企业，居世界之首。一位日本企业家曾说：“或许是大环境使然，接触的中国企业家大多只关心‘钱生钱’，对脚踏实地地做实业，尤其是成就一家百年企业，基本上都兴趣不大。”这位日本企业家的话，可谓一语中的，也是值得很多人深思和反思的。

我们不难看到，近年来，随着市场经济的深入发展，很多中小民营企业陷入迷失状态。很多企业的目标就是：几年内上市；几年内盈利达到多少；几年后干倒竞争对手……时下，国内的不少中小型企业，成天把营销挂上嘴边，希望广告、策划能创造利润奇迹，想成为“脑白金第二”，而缺乏内功的修炼——文化建设、人才培养、管理优化。所以，在国内，我们看到有许多大师很受欢迎。什么大师呢？“几天让你业绩火爆”“几天让你业绩倍增”“让老板轻松赚钱”这样的“大师”，还有就是各种讲时髦营销的“大师”。对于中小企业来说，如果眼睛只盯着“利润”“赚钱”而忽视内功修炼，那么迟早会成为市场竞争的牺牲品。

现如今，在这样一个互联网及移动互联网迅速发展的时代，传统的靠营销吸引消费者的运作模式会慢慢失效，消费者的口碑和体验对一个企业（尤其是服务型企业）的成功越来越重要。那么消费者的口碑和好的体验从何而来？只有靠优质的产品和优质的服务，而优质的产品和优质的服务需要由高凝聚力的团队、强大的人才梯队、高效的管理来支撑。而这几点正是一些中小企业欠缺的。

在对相关企业进行研究后，我发现一些中小企业团队凝聚力差、人才匮乏、管理低效有四个原因：老板思维局限、企业文化缺失、人才培养匮乏、管理粗放。因此，我找到从创始到发展壮大在团队凝聚力、人才培养、管理效率这几个方面都做得很好的两家企业，在这里进行讨论。一家是海底捞，可以说是国内民营企业代表，另一家是麦当劳，是世界500强企业的代表。这两家企业都是从小微企业一步步发展壮大的，最终取得了今天的成功。对这两家企业进行对比研究后，发现他们的成功离不开老板思维变革、企业文化重塑、培养优秀人才、提升管理效率。本书围绕这四点进行探讨研究，以给更多企业以启发——尤其是处于转型升级、突破瓶颈的中小企业。本书以两家企业对话的形式解析这两家企业在成长过程遇到的困难及解决方法，深入解析在企业突破瓶颈、转型升级的过程中老板如何转变思维、企业如何进行企业文化重塑、如何进行人才培养、如何提升运营管理效率，希望供一些中小企业借鉴和学习。

从事企业管理工作以来，自己不断实践，不断进行理论学习，并把理论运用到实践中。在这个过程中，不断总结自己——利用在工作中的每点每滴进行思考、体会、总结，以不断提升自己的管理和领导水平。我将自己的实践经历、实践感悟、管理思考总结出版

了《海底捞店长日记》《海底捞店长日记2:从海底捞到净雅》,同时,出版了光盘《海底捞的管理智慧》,希望通过自己的成长及对管理的思考,能给相关从业人员及相关企业以启发和帮助。接下来,我将继续对中国的服务业进行研究和实践,力争在服务业的管理上做一些贡献,这也是本书出版的初衷。

李顺军

目录

第一章 舵手修炼——企业老板思维变革 /01

企业的发展关键在于老板，老板的思维直接决定着企业的战略方向、企业文化、人才培养、管理效率。而现实中，很多中小企业老板在面对很多问题时常常有许多困惑，甚至迷失自己。

本章通过解读中小企业老板的困惑和优秀企业老板的卓越思维，为我们找到思维突破的方向。

第一节 企业老板的困惑 /03

第二节 卓越老板思维 /09

第三节 敢问路在何方 /24

第二章 点亮灯塔——企业文化重塑 /29

企业文化就是指引企业这艘航船前进的灯塔，不点亮这座灯塔，企业触礁是迟早的事。

本章对企业文化的解读，将帮助我们认识到企业文化对于企业发展的重要性以及有哪些人会成为企业文化建设的参与者，也指导我们如何将好的理念落地，进而推动企业良性发展。

第一节 优秀企业文化 /31

第二节 企业文化塑造者 /64

第三节 企业文化落地 /83

第三章 造血输血——企业人才培养 /91

人才是企业的血液，没有了人才，一个企业就是一具僵尸。企业只有不断培养出更多的优秀人才，才能完善企业的造血输血机制，促使企业健康、永续经营。

本章对人才培养的解读，让我们对人才培养有一个深入的、全新的认识，从而推动企业人才培养的步伐，使得企业有良好的造血输血功能，进而让企业良性运转。

第一节 人才培养的重要性 /93

第二节 人才培养的问题 /103

第三节 如何培养人才 /108

第四节 绩效管理与人才培养 /146

第四章 夯实地基——管理效率提升 /161

对于一个企业来说，管理效率得到提升就夯实了企业的地基。企业要良性发展，必须提升管理效率，只有这样企业才不会因为扩张而死掉。

通过本章的解读，我们能够明确管理效率提升的方向和方法，夯实企业管理的地基。

第一节 标准规范 /163

第二节 彻底执行 /186

第三节 高效沟通 /203

第一章

舵手修炼——企业老板思维变革

企业的发展关键在于老板，老板的思维直接决定着企业的战略方向、企业文化、人才培养、管理效率。而现实中，很多中小企业老板在面对很多问题时常常有许多困惑，甚至迷失自己。

本章通过解读中小企业老板的困惑和优秀企业老板的卓越思维，为我们找到思维突破的方向，进而更好地进行企业文化重塑、培养优秀人才、提升管理效率，最终使得企业突破瓶颈、转型升级。

第一节 企业老板的困惑

案例

张总做工艺生产，经过8年创业，企业发展到一定规模。因自己独到的经营能力，在企业内有很强的人格魅力，下属对他言听计从，几乎没人提反对意见，当然，也没人敢提。

随着企业的发展，张总慢慢发现自己有些力不从心，但又不放心下属，感觉这些跟他一起创业的元老无法达到他的期望。这时，他想到了某国际知名企业，开始向他们学习，并从这个企业挖来一些职业经理人以解决企业问题。结果不到一年时间，他发现这些知名企业的职业经理人并没有像他想象的那样解决企业存在的问题，反而跟企业一些元老矛盾重重。这时，他又开始把这些职业经理人清出团队，重新启用元老，但问题依然重重，很多管理上的事只好自己亲力亲为。

 **海底捞：**许多中小企业发展到一定程度后就无法突破瓶颈，上不上、下不下，想要扩大规模但又力不从心，安于现状又不甘心，处于进退两难的地步。

中小企业有时候就是摸着石头过河，稍有不慎就前功尽弃，

老板经过浴血奋战取得的成绩因为一个问题就会化为灰烬。

很多老板也想走出这个困局，只是苦于找不到方向。像上面张总的这个案例，他也是非常想把企业做好，但会走很多弯路，海底捞走到今天也走过很多弯路。

每个企业在发展过程中，老板在一定程度上是最辛苦的，他需要做很多的改变，甚至牺牲自己的生活。尤其是在今天这个环境中，很多事情讲不出来，也解决不了。只有在困惑中不断地突破自我，才能带领企业一步步走上快车道。当然，这需要付出很多心血与汗水。

M 麦当劳：是的，这是一个现状，谁都绕不开。

张总的想法和做法是完全可以理解的，也是目前一些中小企业老板惯常的做法。他们缺乏对创业团队的培养和信任，盲目崇拜优秀企业，他们很急迫地想通过外力来改变企业的现状。所以，他们会选择去挖一些优秀企业的职业经理人来解决本企业的问题，出发点很好，但在这个过程中大部分企业会出现以下几个致命的问题。

第一，优秀企业的职业经理人只有具备较强的创业精神、极强的适应能力，才能够很好地在中小型企业生存。然而，这对很多优秀企业的职业经理人来说是很困难的一件事情，他们很难做到这一点。很多优秀企业优秀的职业经理人进入中小企业后会出现严重的水土不服，毕竟工作环境、文化背景、团队状态、组织规则、组织的规范性与其之前所在企业都有很大的不同，他们面临的首要问题不是创造业绩——而这正是老板需要，他们首先需要的是怎么适应并生存下来。

其实，中小企业对自己创业团队的培养才是企业发展的根本，

靠空降兵来解决问题对许多中小企业来说是不太现实的。

第二，优秀企业的经验只能借鉴，不能照搬。很多像张总这样的老板，他们特别想知道麦当劳、肯德基等内部操作手册到底是什么样的，希望通过模仿学习麦当劳、肯德基的操作流程，也能让自己的企业规范化。

然而，每个企业的流程制度都应该具有本企业鲜明的个性特征，绝不是拿过来修改修改、调整调整就变成自己企业的东西。这是大错而特错的，因为流程制度背后的企业文化、企业现状、企业战略、组织结构、人才梯队、方法论都是不一样的。

第三，引进优秀企业的职业经理人，无论是外企还是国内优秀企业的人才，企业都要给他们足够的时间、空间、授权，要有耐心，急于改变可能会适得其反。企业尤其要帮助空降过来的人才与本企业原有的创业团队融合，帮助他们成长，而不是单纯期望空降过来的人才短期内能够改变什么，这是一个不现实的事情。

然而，这正好与许多中小企业老板的想法相反。

 **海底捞：**跟张总一样，很多中小企业，尤其是中小服务型企业，老板往往冲在“战场”的前线。经过常年的打拼，这些老板积累了丰富的实战经验，然而就是这丰富的实战经验容易固化他们的思维，使得他们容易将自己的经验延续到企业经营的方方面面，导致个人英雄主义的倾向出现。他们对自己的经营能力过于自信，而忽视了团队的作用。

在企业发展过程中，随着规模的扩张，老板开始力不从心，而团队又没有成长起来，这就导致老板心力交瘁，而企业又很难突破发展的瓶颈。甚至很多企业离开老板，就无法正常地运转。

还有一个老板王总，我们来看看他的情况。

王总在装修行业打拼多年，积累了数亿资产。他一直觉得餐饮行业是一个暴利行业，于是在2010年投资8000万元左右，在北京的繁华地段建起了高档餐饮会所，光装修就花去了6000万元。结果开业后门可罗雀，没过多久就关门大吉了。

M 麦当劳：中小企业在发展过程中，都会面临多元化的问题，有的企业在一个行业取得成就后，就开始进军另一个行业，有的是为了规避风险，而有的是希望多条腿走路以获得更多的回报。

所以，你会发现，很多企业涉足了十几个行业。比如原本一个做汽车配件生产的企业，会涉足酒店、餐饮、零售、文化传媒等，但没有一个行业能做到具有竞争力，都需要不断地救火。

如果企业没有扎实的团队基础，那就容易导致企业无法形成自己的核心竞争力。什么都做了，但结果可能什么都没做好。

就拿餐饮来说，到今天餐饮企业其实已经不是一个暴利的行业，更不是一个门槛低的行业，不是谁有钱就能做的，也不是谁都能做的。

餐饮已不再是市场机遇下的产物了，其实随着市场环境的变化，人们消费观念和消费需求都发生了变化。企业品牌化运作的要求及精细化管理的要求，使得餐饮已不再像过去那么容易经营，这就需要投资者和创业者认真地研究餐饮行业，遵循餐饮行业的特点与规律，脚踏实地地做事情，如此才能获得成功。

 **海底捞：**一个企业的成功一定要有所为、有所不为，盲

目多元化、冲动投资只会招致失败。除这种现象外，还有不少企业在取得创业成功后，就开始通过资本运作疯狂地扩张，通过营销手段树立品牌；还有的企业则通过加盟的方式，快速扩张，想以最小的投入获得更大的回报。但有不少这样的企业在快速扩张过程中，因为后续力量跟不上，导致企业轰然倒掉。

某餐饮企业，初始创业时该企业的老板李总就确定了一个思路——通过加盟来拓展市场。李总开始只有5家直营店，可在短短3年内，在全国开了200多家加盟店。

加盟商加盟之后发现总部对加盟店几乎没有任何后续支持，无论是店面运营、产品制作还是人员培训等都得自己摸索，结果不同的店除了标识一样，其他细节都不一样。这导致这200多家加盟店里，大多数处于垂死挣扎状态，加盟商叫苦不迭、抱怨不止。最终，该品牌成为大家咒骂的对象。

在发展到第4年时，该企业以失败而告终。

M 麦当劳：像李总这种现象很常见，不光是餐饮企业，很多做加盟的企业基本上都是抱着通过加盟来圈钱的目的，很难给加盟者提供最实质的支持和帮助。

他们只想迅速圈钱，缺乏对运营管理体系的建设，缺乏品牌建设，缺乏对合作伙伴的关注，最终的结果是双输。

海底捞：还有很多其他的案例甚至比这更离谱，但这样的情况每天都在一些中小企业发生着，相信很多老板身边有许许多多这样的故事，每天都在上演着。

看到这些真实的案例，有的人也许会对号入座，也许会一笑置之，但希望这些案例能够带给每一位做企业的人以深刻的警示和思考。

反思与总结

为什么中国是一个具有悠久历史文明的古国，却没有多少值得骄傲的民族品牌？

为什么有的企业会通过破坏竞争对手的声誉来谋求不正当利益？

为什么有的老板会自己住着豪宅、开着豪车，却让在一线辛苦奋斗的员工在吃住上都得不到最基本的尊严，还一味地克扣员工本应该获得的福利？

为什么有的企业愿意任用自己没有能力的亲属，而不愿意提拔优秀的员工？

为什么有的企业面对即将崩溃的现状会束手无策、观望等待，迟迟下不定决心、做不出变革？

.....

之所以会出现这些问题，其实是因为老板思维出现了问题，只有老板勇敢地进行自我剖析、自我变革，企业才能迈出突破瓶颈、转型升级的第一步。像以前一样在市场经济下粗放式发展，必然会遭到淘汰。