

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

海底捞 你学得会

杨铁锋 著

外行看热闹，内行看门道。《海底捞你学得会》透过现象看本质，全方位解读海底捞模式，破译海底捞成功密码，总结海底捞快速创富内在规律，详述海底捞管理方法，使海底捞不再神秘。

姜俊贤/李 红/刘广伟 作序



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

海底捞你学得会

杨铁锋 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

海底捞你学得会 / 杨铁锋著. —北京: 人民邮电出版社, 2011. 8 (2011.9 重印)
ISBN 978-7-115-26207-3

I. ①海… II. ①杨… III. ①饮食业—企业管理—研究 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 165785 号

内 容 提 要

近年来, 随着海底捞火锅店在经营上取得的巨大成功, 海底捞现象已经在企业界具有广泛影响, 国内外很多企业都把如何复制海底捞模式当做重要课题来研究。海底捞现象的本质是什么? 海底捞靠什么在经营中赢得顾客、赢得员工? 本书从破解海底捞火锅店的经营管理方法入手, 把海底捞的经营系统拆解成八大板块进行透彻研究, 从中总结出企业成功的规律性法则, 再结合现代企业运营理论, 给出企业能够快速学习、马上能用的实施方法, 帮助广大企业走上健康发展之路。

本书适合广大企业管理者、经营管理理论研究者及高等院校相关专业师生阅读。

海底捞你学得会

-
- ◆ 著 杨铁锋
责任编辑 张亚捷
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 13 2011 年 8 月第 1 版
字数: 150 千字 2011 年 9 月北京第 2 次印刷
- ISBN 978-7-115-26207-3
-

定 价: 30.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

自序

我写海底捞

今年五月初的时候，有朋友告诉我书店有了一本新书，书名是《海底捞你学不会》，大家很感兴趣，觉得从这本书里能够受到很多启发。于是，我赶到北京西单图书大厦买了一本黄铁鹰先生写的《海底捞你学不会》，回到办公室便急切地读了起来。

应该说，《海底捞你学不会》这本书文笔流畅，构思巧妙，很好地反映了以海底捞人为代表的餐饮人的生活现状，生动地描绘了海底捞人的喜怒哀乐，刻画了海底捞员工在老板张勇的带领下，不畏艰辛用双手改变命运的心路历程和创业轨迹，读来让人为之感动。

但是，正如黄铁鹰先生所说，按照《海底捞你学不会》的视角，海底捞是无法让其他人学会的。因为，这本书关注的是员工的感受，而对于方



法的解析几近于零。所以，学不会在所难免。

我所从事的工作是餐饮咨询和运营培训，日常的工作内容也是帮助餐饮企业调整模式、制定战略、改善经营、规范管理、植入文化和塑造品牌。所以，在阅读《海底捞你学不会》的过程中，很快便产生了一种想法：应该写一本《海底捞你学不会》，解析海底捞模式，破译海底捞的成功密码，总结海底捞发展的因果关系，让更多的人能够领会海底捞的经营精髓，学得会海底捞的经营方法，为企业创造更多的财富。

当我把这个想法讲给《东方美食》杂志社刘广伟社长时，得到了他的充分肯定，认为这个想法非常好，海底捞能够学得会！应按照这个想法尽快成书。他即表态可以安排《东方美食》旗下的《餐饮经理人》杂志从2011年8月份开始，专门设立一个专栏讨论海底捞现象，连续刊载《海底捞你学不会》。

于是，从5月23日开始，我着手写《海底捞你学不会》。

其实，我对于海底捞的关注已经有三年多的时间，期间搜集过海底捞的一些资料，与同行们在不同场合也进行过相关的交流，所以写起来比较顺畅。6月26日初稿完成，从动笔到完稿，竟然仅仅用了35天。

也许是感受颇多，也许是目的清晰，整个写作过程是在一种亢奋和快乐中度过的。在我的眼前、在我的脑海里、在我的笔下，海底捞的一切似乎都是我曾经的过去和即将迎接的未来，我知道结果，于是去寻找原因，再用这个原因去推证结果。在这样反复的研磨下悄然成书。

我把这本书的一些观点整理出一篇文章寄给素以文风严谨的《哈佛商业评论》（中文版），素不相识的编辑回复道：“编辑部对您的文章进行了讨论，大家一致认可您的观点确有独到之处，给大家提供了另一个了解海底捞成功的角度，近期即可刊用。”我感到很欣慰。毕竟，有了专业媒体

的认同，我的努力没有白费。

人性的光辉是伟大的。张勇的智慧和善良创造了海底捞，海底捞也用揽金夺银的能力回报张勇。这就是因果。栽什么树苗结什么果，撒什么种子开什么花，还真是有道理。

杨铁锋

2011 年 7 月于北京

推荐序 1

外行看热闹，内行看门道

北京烹饪协会会长 姜俊贤

海底捞火锅店是餐饮行业的后起之秀，仅仅通过十几年的奋斗就已经发展到五十多家连锁企业，成绩斐然。海底捞火锅店的老总张勇先生，既善于现场管理、以身作则，同时又善于学习先进管理理论，与餐饮实践有机结合，创新出一套全新、有效的餐饮经营模式，打造出企业自己的核心竞争力，值得其他餐饮企业学习效仿。

杨铁锋先生写的《海底捞你学得会》，把海底捞火锅店分拆成若干板块进行分析，详尽解读海底捞各个方面的管理方法，深入浅出，十分精辟。广大餐饮企业应精心研读《海底捞你学得会》，不仅可以从中学到企业经营的理念和原则，提升企业发展的眼界，也可以作为企业经典案例进行剖析，给本企业创新管理提供有益的启发。



海底捞的方法是可以学得会的。外行看热闹，内行看门道。如果说某些非餐饮企业的经营者或学者对海底捞的管理方法还有些不同看法，我想，从事餐饮企业经营的管理者们一定会通过本书学到有关海底捞诸多有益的经验，受到有益的启发。

《海底捞你学得会》这本书，写得很是时候。

推荐序 2

企业的共性应该遵循

乡村基董事长 李 红

每家企业都有自己独特的一面，其经营理念、经营风格、主题文化、核心竞争力和品牌内涵自成体系，与众不同，这就是所谓的“隔行如隔山”；但企业运营的经营方法、管理手段又都是沿袭相同的方式统一规划，相互之间可以有所借鉴，这叫“隔行不隔理”。前者说的是企业个性，后者说的是企业共性，个性是企业独有的魅力，共性需要企业共同领悟并遵循。

乡村基于 1996 年 11 月 23 日在重庆创立了第一家快餐连锁店，主要立足于西南地区的川式香浓口味的米饭快餐。创业时我们的想法很简单，就想为离家在外的人做一顿好吃的饭菜，让他们感受到家的温暖。2010 年 9 月，乡村基在美国纽约证券交易所主板成功上市，成为我国第一家在美国



证券市场上市的餐饮企业。走过了15年的风风雨雨，乡村基对商业运营感受颇多，从某种程度上来说，“他山之石，可以攻玉”。企业经营都是相通的，企业之间应该通过相互学习来提高经营能力，取其精华，从而不断提升企业的核心竞争力。

以前在《餐饮经理人》杂志上看过杨铁锋的一些文章，感觉他对餐饮经营管理的认识有独到之处，尤其是他为企业做过的餐饮经营急救的案例，帮助很多企业摆脱了经营和管理上的困境，使其重新走上健康发展之路，真的很不容易。企业和企业之间，在有些经营方法上是相通的。

海底捞是个很踏实的企业。踏踏实实做事，踏踏实实做人，在业界有着很好的声誉。对海底捞做一个详细的解剖，真是一个很好的选择，能够让业界同行获得更多的了解和启发。不少没接触过餐饮行业的人大都感觉做餐饮很简单，一旦进入到这个行业，才会发现问题多多，搞不好就会晕头转向、手忙脚乱；如果你找到了餐饮行业的工作意义，就会发现你的人生就此不同，随时都不会忘记自己的职业本色，随时随地做起餐饮经营的功课。我曾经问过自己，如果有来生，我会选择什么样的事业？答案仍然是餐饮。

本书对海底捞的经营管理进行了深入的分析，尤其是对于海底捞商业模式的总结，让我对海底捞有了更新的认识。张勇先生运用全员参与式的管理理念，探索了一个全新的商业模式，使企业在经营中抢占了先机，这是一件极富挑战性的工作。我希望更多的企业能够从《海底捞你学得会》中汲取到成功经验。

推荐序 3

交流与沟通

《东方美食》杂志社社长 刘广伟

我国餐饮业有个独特的现象，叫做市场大企业小，2010 年餐饮营业规模已达 2 万亿元，营业收入超过 10 亿元的企业只有 30 家，在 200 万家餐饮企业中，绝大部分都是小型和微型企业，我们的餐饮百强的营业总和还抵不上一个麦当劳。如何提高产业集中度？如何让我们餐饮企业尽快发展壮大起来？企业间的交流与沟通是非常重要的，这也是《东方美食》二十多年来所追求与实践的。只有不断地交流与沟通才能推动企业发展，无论是生意火爆的企业还是艰辛探索的企业，相互之间的交流了解和真诚沟通，有助于企业间资源的互补与互利。在市场竞争中占据优势地位的企业，为了保持领先的地位，时时刻刻都需吸纳新鲜的养料。经营业绩平平的企业，更需要学习、借鉴与交流，这样才能迎头赶上。



多年以来，有关餐饮企业的研究案例非常稀缺。餐饮企业的成功经验，一直处于口传心授的状态，缺少理论的整理与归纳。有些企业经营得很出色，但其独特而有效的经营方法却没有进行理性的总结，致使许多刚入行的业者得不到系统的知识，对其餐饮运营的成功如同雾里看花，这也阻碍了企业间深层次的交流与沟通。

现在，有一批管理专家进入到餐饮行业，开始对餐饮企业的运营规律进行系统整理与深刻解剖，并针对部分优秀的企业进行典型调研，采取理论与实践相结合的方法，整理出版了许多观点独特并且实用的书籍，方便了从业者的学习与交流。《海底捞你学得会》是其中的代表之作。这本书从占有企业大量案例出发，结合现代企业运营理论，对火锅店的佼佼者海底捞进行了系统剖析，深入浅出地总结了海底捞成功的运营经验，围绕模式、定位、产品、定价、绩效、管理、文化和品牌八个方面，做了饶有新意的探索。

学习海底捞，首先要学习海底捞的经营理念。海底捞成功地破解了顾客需求和企业供应之间的边际效用，既能够获得最大的经济利益，又能够获得较高的顾客满意度，从而实现员工改变命运的目标，弘扬企业文化，提升品牌内涵，这是许多企业家想做而很难做到的事情。海底捞模式的强大竞争力，正是海底捞经营理念的具体体现。

学习海底捞，更要学习海底捞创办人张勇为人处世的作风。做事先做人，这是做好事情的前提条件。一个连做人都成问题的企业家，是无法做好任何事情的。张勇做傻人，获得的是真诚；张勇做善人，获得的是忠诚。张勇的人品，值得企业家们和有志于成为企业家的人士揣摩效仿。

未来 30 年，是我国餐饮企业发展壮大的阶段，不同地域、不同业态、不同风味的企业之间，相互交流、相互借鉴、相互学习是企业进步的重要方式。还是那句话：交流起来进步快！

前 言

海底捞你学得会

随着海底捞火锅店的声名鹊起，海底捞的创建人张勇及其经营管理也被罩上了一层神秘光环。张勇被奉为“神人”，海底捞也已经似乎成为很多企业倡导服务经营、提升企业核心竞争力的一个标杆，甚至出现了一个极端的观点——海底捞你学不会，认为海底捞的经营管理是一门艺术，而艺术是无法复制的。仿佛只有用艺术才能烘托出海底捞管理方法的高超与玄妙，只有所谓的“神人”才能够对企业驾轻就熟。

海底捞的老板张勇的确是一个不简单企业家。一家平平常常的火锅店，他硬是开出了不同凡响的效果，真是让人叹服。这个来自于生活底层的餐饮老板，用自己对人生的深切领悟，建立起带领员工改变命运的信念，引导员工开辟出一条勤劳致富的道路。毫无疑问，在任何组织的创业



初期，创建人的个人魅力和领导能力直接左右着组织的命运及其发展进程，海底捞也不例外。张勇的执著和坚持，对于海底捞的发展有着不可磨灭的影响。在海底捞人的眼中，张勇是“神”，而“神”对未来的预测是精准的，“神”的规则也是放之四海而皆准的真理。由此，张勇的经营理念和方法也得到管理团队及全体员工坚定不移的执行。

众所周知，餐饮行业的管理人员和员工，无论面对怎样科学的管理制度和 workflows，首先确定的行为并不是完全彻底的执行，而是先要判断制度和流程对自己有多大益处，然后再来审视决策者和执行者的力度。作为内行的领导人，张勇有预知执行效果的先天优势。即使没有更多的参谋意见，张勇知道下达的决定是否可行及如何可行。当张勇决心要达到某种目的而坚决采取行动时，来自于反方向的阻力自然大大减少，这与那些不专业的投资人或不是投资人的经理人的决定当然不可同日而语。投资人不专业，下属们在执行他的决策时会半信半疑，不尽全力，结果自然难以期待；不是投资人的经理人若要实施某项决策，大多要面临来自投资人亲属的掣肘乃至责难，能够使决定得以坚决贯彻何其难也。张勇的优势，非一般人所能比。

把管理方法拘泥于“科学”或是“艺术”，多少有些书生之见。无论科学还是艺术，都是人类后天为了存储和寻找的方便、对以往的创造进行的一种归类。即使把管理归入到了艺术的门厅之下，那么艺术还有层次之分。餐饮管理崇尚实用，只要能带来销售收入和利润，给股东和经营者带来实实在在的丰厚回报，哪里还管得着是“艺术”或是“科学”。“不管黑猫白猫，抓住耗子就是好猫”，管理方法有效就可以了。

学习海底捞，并不是照抄照搬海底捞，而是要领会海底捞模式的精髓，借鉴海底捞的经营哲学，找到自己的经营蓝海，创造出适合自己的经

营之路。

下面我们可以为海底捞的成功开列一个公式：

张勇内行的决策 + 比其他企业略高一点的商业模式 + 管理团队不假思索的执行 + 以家乡人为骨干的员工队伍 + 双手改变命运的企业文化 + 海底捞式“变态”服务

按照这个公式，任何企业都可以根据自身条件，为自己量身定做一个全新的“海底捞”，使自己的财富呈几何级倍数增长，成为本行业的领军标杆。

在海底捞面前，经营者既不要目空一切，置海底捞充满活力的经营模式于不顾，也不要妄自菲薄，对海底捞模式顶礼膜拜不加思考，而应该汲取其精华，去其不适合自身的部分，掌握主旨，活学活用，用海底捞的精神，指导企业开展更富成效的运营。

通过阅读本书，让我们一起轻轻撩开蒙在海底捞身上的薄纱，把海底捞经营系统拆解成若干个组件，细细揣摩，认真探究，从本色的海底捞身上找到解决问题的根本原因，在这个基础上，量身定做实施方案，使海底捞模式在各个企业落地生根。

海底捞，你学得会！

目 录

第一章 商业模式：只比别人高一点 / 1

企业经营能否成功，商业模式是否优秀是关键。

海底捞的成功就是建立在其优秀的商业模式上。海底捞优秀的商业模式是本，海底捞的发展战略和“变态”服务是末，这个逻辑关系不可倒置。企业经营最难捉摸的是商业模式如何与顾客的需求对接，其他的都是浮云，没什么学不会。

海底捞经营的真功夫 / 3

经营者的理念是关键 / 9

关于商业模式 / 13

模式创新你学得会 / 17

第二章 定位在青年白领 / 23

市场细分的任务，主要是分清企业服务对象的类别。

认识企业的服务对象，有目的地调整自己的商业模式，是企业长盛不衰的根本之



道。环境在变，商业模式也需随之变化。

满足顾客需求 / 25

海底捞的定位 / 30

为青年白领服务 / 33

不是第一，就是唯一 / 36

找准服务对象你学得会 / 39

第三章 商品：卖出不同的感觉 / 43

海底捞的过人之处是在菜品的色、香、味、形、器的设计上十分用心，将一个普通的火锅菜品卖出了不一般的感觉。学习海底捞，是学习海底捞用心做事的理念，而不是照抄照搬海底捞的菜品种类和盘式风格。因为用心，所以专业。

不要为没有特色菜品发愁。只要用心琢磨，任何一个品种都可以包装成特色。把商品做到极致，是企业经营得以成功的基本前提。

海底捞的菜单 / 45

普通商品卖不同感觉 / 51

如何做到好吃 / 54

制造特色方法你学得会 / 58

第四章 价格的秘密 / 63

价格是决定商品销量的重要因素。

增加商品的神秘性，以高价格卖出去，这是甩开竞争对手非常有效的办法。企业的盈利能力差，竞争能力自然也差，即使知道对手的竞争方法，也会因为力所不逮而无奈放弃。

海底捞打破了这个神话，它用服务和免费赠送塑造价值，用高定价获取利润，成功地建立起餐饮经营的良性循环，为火锅店的经营创出新的商业模式。