

海底捞服务如何做到“差异化”？ 海底捞如何实现区分其他火锅店？ 怎样的服务让顾客盈门并耐心等待？

服务行业都要学，服务行业都在学

陈仲宁◎著

好服务 能赚大钱

海底捞管理精粹



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

陈仲宁◎著

好服务 能赚大钱

海底捞管理精粹



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

好服务能赚大钱 / 陈仲宁著. --北京 : 新世界出版社, 2012.3

ISBN 978-7-5104-2512-7

I. ①好… II. ①陈… III. ①饮食业-企业管理-经验-中国 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第279649号

好服务能赚大钱

作 者: 陈仲宁 著

责任编辑: 王正斌

责任印制: 李一鸣 郑珊珊

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: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 北京中印联印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 215千字 印张: 15.5

版 次: 2012年3月第1版 2012年3月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-2512-7

定 价: 32.00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

前 言

海底捞你可以学得会

俗话说得好：“民以食为天。”中国有五千年悠久的历史，其中，“食文化”占据了人们日常生活最重要的位置。因而，可以说中国是世界上真正的饮食之乡，而且世界上还有“只有中国人是用舌头吃饭”这一说法，其意思就是说中国人很会吃饭，中国的饭菜很好吃。

无论哪一个国家的社会多么的不景气，人们是多么的心浮气躁，人始终都是离不开饮食的。因此，可以说餐饮业是中华民族乃至整个世界中当之无愧的“百业之首”。其实，古往今来，也只有餐饮企业历经百年长盛不衰，并且时至今日，餐饮企业还在向更稳定、更繁荣的方向发展。而最早那一句“民以食为天”，也已经演变到了今天的“中华饮食文化”。

“如果口袋里有点钱想干点儿事业，又不想受制于人，那么最理想的便是开一家小餐馆，赚钱的同时还能吃上自己亲手烹饪的美食。”这当然是有些人的笑谈。不过，这也证明了从事餐饮业是每个想做事业的普通人不错的选择。

根据世界经济合作组织一项最新的研究资料结果显示：在知识和经济迅速蓬勃发展的今天，传统行业中数服务行业的发展空间最大。

服务行业的投资较低，财务增长率却很高。而专家们更是把餐饮业列入了新世纪将繁荣发展的15种热门行业之中——这似乎是必然的趋势。如果你拿定了主意决心从事餐饮业，你将面临的问题是：如何管理？如何经营？什么样的制度流程或者企业文化才能更好地管理好员工和企业？企业后期如何扩张规模和扩大影响和知名度？风险有多大……这些都是创业者们必须要了解的问题。

当下，谈到餐饮企业的文化、制度以及经营管理，人们自然会想到什么？对，海底捞。相信海底捞是什么，已经是家喻户晓。海底捞是起源于四川简阳一家全国连锁的火锅店，自1994年创办以来，在北京、西安、天津、上海、南京、郑州、四川、沈阳等全国多个城市拥有60家连锁店，以及一个原料生产基地和四个大型的现代化物流配送基地。此外，海底捞一直拒绝引进投资和加盟国，坚持直营。

去过海底捞用餐的顾客最直观的感觉是：第一，服务好。每一桌顾客都有一个固定的员工负责，也就是海底捞制度流程中的“负责第一人”。餐桌上筷子有足够的长度保护顾客不被烫到手，还有专门设计的勺子和汤匙，精致而又适用。不仅如此，在顾客排队等候时，笑容满面的员工会为你免费提供擦鞋、美甲、食品等服务。第二，顾客多。在海底捞排队两三个小时等候用餐已经是司空见惯的事。第三，形象亲切。每一个员工总是满脸笑容，给食客宾至如归的感觉。而且这已经成为了海底捞的一大特色。

让人意想不到的，海底捞企业的财务签字权十分奇怪：500万以下的副总经理可以审批，100万以下的财务总监以及各区域经理可以审批，30万以下的店长可以审批。在海底捞人的眼里，海底捞管理层拥有如此高的权力并不惊奇。因为海底捞的每个基层服务人员都拥有为顾客赠送菜品、直接打折甚至免费的权力，而这在餐饮同行或其他民营企业几乎是不可能发生的现象。

这就是海底捞创始人兼董事长的张勇赋予员工的权力，最充分的授权。它同时也体现出了海底捞管理的奥妙——一个餐厅无论名气有多大，装潢有多豪华，顾客从进店到离开，始终都是和现场服务员打交道。因此，餐厅顾客的满意度基本上都是掌握在现场员工手里。

若想让员工在工作中发挥作用，就必须给员工授权。可以想象，顾客有任何需求，首先想到的便是找现场服务员解决。如果一线服务员没有充分的权力，而是需要通报上级来解决。可以说，就算这个问题得到了解决，那都是不圆满的。至少顾客心里会这么认为。

很显然，张勇将海底捞的所有员工都变成了高级管理人员，因为这些权力只有餐厅的高级管理人员才有。那么，海底捞的成功之处就在于张勇明智的授权吗？在餐饮企业工作过的人都明白一个道理：餐饮企业是现实的、复杂的、多头的、应变的、有深度的，开一家店容易，开两家难，三家以上更是难上加难。那么，人们一定会问，海底捞究竟有什么经营奥秘，能一直立于餐饮企业的不败之地呢？

可以说，《好服务能赚大钱》一书为广大读者开启了一扇海底捞智慧的大门——本书对海底捞这样一个成功的餐饮企业的管理和经营做出了深刻的分析。书中的论述并非作者仅凭对海底捞的了解做出的分析，而是通过海底捞餐厅中发生的一幕幕真实的情景所作出的描述。因而，顾客、一线服务人员、管理者的想法在本书中都得到了真实的再现。而且本书语言生动有趣，画面感十足，让读者有身临其境之感。

该书的内容不仅仅是对于海底捞成功原因的分解，还涉及了大量有关餐饮企业管理和经营的实质，旨在引起餐饮界乃至所有企业领域对于管理和经营的思考。纵观全书，始终有一条“以人为本”的管理理念贯彻全书的经脉，意在为读者留下难忘的人性化服务体验，就像海底捞留给所有顾客的温馨回味。其实，餐饮企业也好，其他企业也

好，从硬件到软件来经营和改善经营，为顾客创造出满意度，为企业赢来顾客的忠诚度才是关键。

然而，以人为本说起来容易，尝试一下不难，但做起来却是难上加难。可海底捞成功了，那它依赖的是什么呢？是一套又一套企业管理的方法，还是企业领导人和管理者的理念和胸襟，又或者是充盈着整个企业方方面面的企业文化？相信，《好服务能赚大钱》一书会带给您意想不到的体验与收获！

目 录

前言：海底捞你可以学得会	I
--------------------	---

第一章 一个川娃子的“餐饮王国”—— 海底捞的创业经

1. 从商的第一课：从受骗上当开始	002
2. “死党”凑钱，张勇命名，海底捞诞生	007
3. 走出简阳的“海底捞”，在挫折中谋求发展	012
4. 海底捞初闯京城，以“变态”服务引来众多食客	016
5. 独特的海底捞餐饮文化理念在发展中确立	019
6. 把员工当成自己的家人	022
7. 少开店，开好店；店不在多，而在于精	026
8. 张勇：难以复制的草根智慧	028
9. 毫不留情，该出手时就出手	031
10. 充分授权，让张勇做起了轻松掌柜	035

第二章 一锅一锅卖，一店一店开—— 海底捞的开店经

1. 海底捞——企业品牌是企业的生命线	040
2. 17年内开店60家——数量不是关键，关键在于质量	042
3. 企业品质扩张——“计划管理”的市场经济原则	046
4. 用觅空补缺的眼光寻找商机	049
5. 一桌一桌用心去抓顾客需求——用不同的服务抓住不同的顾客	053

6. 真正的“以人为本”——企业文化建设很重要	055
7. 向世界传递出一种独特的火锅文化	060
8. 准备越充分越容易成功	063

第三章 雇佣员工的大脑而不是双手——

海底捞的员工管理经

1. 权力只能管人，人情才能留人	070
2. 员工管理要摆正姿态：做朋友而不是做“家长”	073
3. 充分信任员工——激发员工责任感的良方妙计	076
4. 奖惩分明——提高员工执行力最好的武器	079
5. 让每名员工成为有责任的“老板”	082
6. 妥善处理好放权与“放羊”之间的关系	085
7. 赞美员工，将他们赞美到脸红为止	088
8. 亲情式管理方式——让员工死心塌地的良方	090
9. 把员工当“人”看待——海底捞员工管理最大的创新	093

第四章 核心业务不是餐饮，而是服务——

海底捞的服务经

1. 培养优秀的服务意识——产生优秀服务的前提因素	098
2. 优质的餐饮服务比美味更吸引人	101
3. “变态”服务——充分让顾客体会到“上帝”感觉的服务圣经	105
4. “快”也是优质服务的一部分	108
5. 礼貌用语——海底捞服务员的“天籁之音”	111
6. 一个员工服务一个餐桌——提升顾客需求的服务经	115
7. 得体的服饰给顾客留下美好的第一印象	117
8. 妥善处理顾客的投诉——海底捞提升服务水准的不二法则	120

9. 用净、静、敬、精的服务要求感染顾客	124
----------------------------	-----

第五章 留下“好火锅自己会说话”的良好口碑——

海底捞的品牌经

1. 让顾客心甘情愿当起自己的“免费宣传员”	128
2. 高扬“绿色、健康、营养、特色”的大旗	132
3. 继承川渝文化的“麻辣鲜香”	136
4. 坚持“绿色、无公害、一次性”的选料和底料原则	140
5. 最容易的品牌意识，也是最难的品牌塑造	142
6. 融会“蜀地、蜀风”浓郁的优质火锅品牌	148

第六章 不要让你的顾客因为候餐而跑掉——

海底捞的顾客经

1. 让顾客心甘情愿地去排队——营造温馨的等候区	154
2. 把顾客当朋友一样，不能断了联系	158
3. 把店安在顾客家里——独特的海底捞外卖业务	162
4. 致力于为顾客提供“贴心、温心、舒心”的服务	167
5. 让顾客能真正找到“上帝的感觉”，并感觉到“不好意思”	171
6. 提供免费餐点，甚至买单	175
7. 做送客与收尾的服务做到极致	178

第七章 把每一道菜品都当成艺术品——

海底捞的菜品开发经

1. 海底捞所有的菜品都可以点半份	184
2. 使用增强菜品外观美感的统一器皿	187

3. 缩减菜品规模数量, 以加强控制的有效性	190
4. 每月都进行菜品更新, 每季度都进行新菜开发	194
5. 建立菜品的成分分析, 明示每款菜品的营养成分	199
6. 多个环节用心, 保证菜品质量	203

第八章 不走寻常路, 寻找高效的营销技巧——

海底捞的营销经

1. 口碑营销: 让顾客免费做起宣传员	210
2. 淡季不淡: 海底捞独特的营销策略	213
3. 网络营销: 创新营销的时尚策略	215
4. 菜单营销: 改变传统火锅菜单, 制作图文并茂的精美图册	218
5. 文化内涵营销: 彰显出海底捞的高贵品质	220
6. 关系营销: 海底捞保持企业竞争力不可或缺的营销策略	223
7. 体验式营销: 海底捞赢得顾客不可或缺的营销策略	226
8. 情感营销: 唤起顾客心理需求最有效的营销策略	229
9. 危机营销: 海底捞彰显出的负责任的态度	232
参考书目	235

一个屡屡上当受骗的四川小伙子，在女友和死党的全力支持下，怀揣8000元钱走上了创业的道路，而且他还带领着他们一同迈向了成功。人们一定会问，他究竟是谁呢？说到张勇，可能很多人都不清楚。但是只要说到海底捞，相信，很多人都会说：“海底捞，当然知道，就是那个有着‘变态’服务之称的海底捞火锅连锁店嘛！”正是，张勇便是海底捞连锁火锅店的创始人兼董事长。事实上，海底捞火锅店在人们的心中，已经不再是一个火锅店——它已经逐渐变成了一种服务理念、服务精神，以及一种独特的餐饮文化。那么，人们一定很想问，张勇是如何做到的呢？也一定更想知道，张勇到底是怎样一个人？了解张勇的人，对张勇是爱恨交加、又敬又畏，也对其佩服得五体投地。为什么呢？原因很多，相信看了本章的读者，会对张勇乃至海底捞有一个全新的认识！

第一章

一个川娃子的“餐饮王国”—— 海底捞的创业经

1. 从商的第一课： 从受骗上当开始

1971年，张勇出生在四川简阳一个小镇上。他们一家六口与五户人家共同住在一间大杂院里，父亲在拖拉机厂做厨师，母亲在当地一所小学任教，张勇下面有两个年幼的弟弟，家里面还有一个年迈的奶奶。当时，住在张勇家隔壁的邻居是大杂院中生活最好的一户——男主人在县城一家国营单位做经理。那个时候，贫穷的生活成了张勇内心深处的敌人，而物质的缺乏也成为了张勇童年记忆的主体。因此，张勇暗自发誓要“用自己的双手改变命运，靠勤奋实现梦想”，而这也成了张勇人生中自始至终的价值理念。

张勇在14岁那年遭遇了人生的第一次打击。谁都清楚，一个男孩变成男人要经过一个生理发育期，这期间也正是男孩渴望被异性注意的时候，但不知何故，张勇的这个生理发育期却格外漫长，在将近一年多的时间里，他说话的声音都不男不女，为此，公鸭嗓的张勇羞于在女孩面前开口，因为他害怕受到别人的耻笑，也害怕别人指着自已议论纷纷。于是，张勇总是处处躲避着、防备着别人。

在20世纪80年代，四川简阳有一个免费的图书馆。张勇平常就躲在这间图书馆里，整整躲了一年，阅读似乎有助于他解脱内心的自卑。在这期间，他浏览了所有的言情、武侠等小说，之后又将尼采、孟德斯鸠、泰戈尔等西方哲学家的书翻看了一遍，甚至还耐心地看完了《第三帝国兴亡》和《上帝已死》这样的书。到80年代中期，时值中国改革开放，自由主义思潮的文字不时见诸报端。于是，阅读各种报纸就成了张勇闲暇

时的必修课。

博览知识的张勇成为了伙伴中的领头人物，长大以后他也总是不假掩饰地说：“从小时候开始，别人总是会听我的。”显然，张勇是一个有领袖欲和领袖潜质的人。然而，尽管张勇很爱阅读书籍，但却不是一个好学生。初中毕业的张勇没能继续升入高中学习，而是进了简阳一所可以保证分配工作的技校学习电焊技术(在那个年代，父辈们总是认为读书还不如学一门手艺活更实在)，但张勇却不喜欢父母为自己安排的这个行业。因此，他把学校所发的电焊资料全都赠给了同学，而他除了看其他的书、报纸就是玩。幸好在他的周围有一帮铁哥们儿，都愿意帮他应付各种考试，因此他才能“顺利”地拿到毕业证书。

1988年，张勇18岁，从技校毕业后他被分配在父亲任厨师的那家国营拖拉机厂做了一名电焊工。但是，由于张勇在技校时没有用心学习电焊技术，因此毫不夸张地说，他对电焊知识一无所知。于是他整天游手好闲，成了拖拉机厂里面一名无所事事的“刺头”，晚来早走以及经常旷工似乎成了张勇工作的“定律”。虽然张勇的父亲对于儿子的行为感到很无奈，但唯一能够令张勇的父亲感到欣慰的是，张勇从不惹是生非，从而让父亲省心了不少。

张勇在拖拉机厂几乎流费了2年的时光。直到1990年，他开始四处寻找各种可以做生意的机会。不管走到哪里，他都会对周围的事情观察一番。一天，张勇在成都的大街上无意之中看到了很多人都在玩一种名为“押大小”的游戏。那是一种扑克机游戏，一大堆人都转着一台机器，争先恐后地往机器上大把大把地押钱。张勇眼前突然一亮，脑袋中灵光一闪，他在心里对自己说：“对，就做这个！”

张勇想，这么多人往游戏机上押钱，如果自己买一台扑克游戏机放到简阳，岂不是每天都有源源不断的钱哗哗地流进来。有了目标后，问题出现了，张勇在想，要到哪里才能买到这种扑克游戏机呢？张勇自己也很明白，这种游戏机是一种赌博工具，市场上肯定是不敢公开销售的。

于是，张勇开始在各大报纸上搜索相关信息。果然，功夫不负有心人，细心的他在《参考消息》的接缝处，发现了一则有关扑克游戏机的广告消息。于是，他在成都的大街小巷明察暗访，终于找到了一个秘密销售扑克游戏机的人。

销售扑克游戏机的男人留着长长的头发，不清楚的人准以为他是一个艺术家。他对年纪轻轻的张勇充满了好奇，因为买这种赌博机器的人，要么是同道中人，要么都是经过熟人介绍而来的，很少有像张勇这种摸索着主动找上门来的。

对于销售扑克游戏机的人的信息，张勇只知道他的祖籍是福建人，其他的则一概不知。

张勇问福建人：“机器多少钱？”

对方说：“少了6000元，免谈。”

张勇有点底气不足，心想：“天啊，没想到竟然这么贵！”

事实上，与当时的同龄人相比，张勇算是有钱的——他在技校时就琢磨着将来要做一番大生意，而且从一开始就明白做生意是需要投入很大本钱的。因此，从上班的第一个月开始，张勇就把每月领到的薪水全部交给母亲攒起来了。没有特殊情况，他从不舍得花一分钱，连带补丁的裤子他也会穿，从不会在乎别人怎么说、怎么看。因而，在拖拉机厂工作的两年时间里，张勇积攒了整整2000元钱。在当时，这不是一笔小数目。

见张勇有些犹豫不决，那个福建男人忙说：“年轻人，从各方面看，我觉得在不久的将来，你一定能成就一番伟大的事业。因此，机器我决定优惠你1000元。”

据心理学家揭示，正常人都是自恋的，每一个人都喜欢受到别人的夸奖，哪怕对方的夸奖不是真心的。而对于夸奖自己并愿意优惠1000元价钱的福建人，张勇感激不尽地说：“好，那就这么定了，你等着，我马上回家拿钱。”

尽管二十多年过去了，成功的张勇在跟朋友谈起这件事时，依然遮

不住满脸的喜悦：“那个人说我将来一定能成就大事，居然真的被他言中了。”

回到家的张勇东凑西借，连同他自己存下的2000元，终于凑齐了5000元整。待他将整整的5000元钱装在一个铝饭盒里，将盖子盖得密不透风，便踏上了去成都的长途汽车。

坐在汽车上，张勇想着自己马上就要赚大钱了，内心无比激动。车子刚开出不久，一位藏民模样的人因为需要钱救急，愿意低价卖掉手上的金表。车上的人都伸长了脖子，围观藏民手上的那块“金表”。最后，藏民和一位小伙子以最低价1200元成交，而那位小伙子正是怀揣着5000元钱的张勇。

付钱交表以后，那位藏民在下一站匆忙下车。车子又开动了起来，当张勇正在欣赏手腕上的“金表”时，车厢中不知道是谁说了一句：“小伙子，你可能上当了。”听到这话，张勇一下子愣了，脸上笑容全无，脸色铁青。足足一分钟之后，他看了看手上的金表，又猛然掀开车窗的窗帘往外看，哪里还有藏民的影子。

一路上，张勇内心忐忑不安，当车子终于到达成都后，他急忙下车朝就近的一家表店奔去……而从表店出来的张勇则一副灰心丧气的表情。他捧着一块假金表和只装有3800元的铝饭盒，蹲在路边发呆，买扑克游戏机的商业计划就这样流产了。

上当受骗之后，张勇一连几天都将自己关在屋子里不吃也不喝地反思。他反思的结果是：世界上什么样的人最容易上当？答案是想占别人便宜的人。世界上什么样的人容易亏钱？答案是想发财又有钱的人。而当时张勇在汽车上两个条件都占齐了，于是不惜花1200元买了一块假金表。许多年以后，张勇在回忆此事时这样说道：“我想，如果当时我拿着剩下的3800元去见那个福建人，他很可能也会把扑克游戏机卖给我。”

从商的第一课以失败告终之后，张勇深深地懂得了一个道理：无论何时何地，都不能抱着一种占便宜的心理，因为有此想法只会得不偿失。由于张勇是一个善于排解烦恼和解决问题的人，所以他很快就走出

了第一次出师不利的沮丧，又在开始琢磨着其他方面的生意。

在20世纪80年代时，中国的汽车还是一种计划控制的资源，张勇却看到了其中隐藏的商机——如果能从一些公家驾驶员的手中买到油票，再转手卖给其他的私人司机，不就可以赚到钱吗？于是他找来一块薄木板，正面写着“收油”，反面写着“卖油”，然后他就开始举着牌子站在成都到简阳的公路上，等待业务。

只要有汽车通过，他便立即迎上去高举“收油”的牌子。头一天一无所获，连个打开车窗的驾驶员也没有碰到。直到第二天傍晚时分，一辆全新的解放牌汽车终于停了下来，驾驶员还打开了车窗，张勇满怀希望地迎了上去。驾驶员是一个和张勇年龄相当的男人，只是令张勇万万没有想到的是，这个驾驶员等张勇一靠近车身，突然“呸”地一声就朝张勇的脸上吐了一口吐沫。等张勇反应过来，驾驶员已经踩着油门绝尘而去。于是，他擦了擦脸，放弃了这个可以说是有些“投机取巧”的赚钱想法。

二十几年过去以后，张勇在回忆起这段经历时说：“我也是后来才知道原来收油也是要靠关系的，但那时我什么也不懂，腰酸背痛地在马路旁边足足站了两天，除了吃进了一肚子灰和一脸吐沫，一无所获。”

其实，张勇收油的故事本身没有什么值得惊奇的地方，因为在90年代初期的中国，一个满脑子全是想着要如何发财的年轻人，什么事都敢去尝试，什么事也都可能会遇到。只是，张勇被那个司机吐一脸吐沫时的平静表情和二十几年以后他在叙述这件事情时的语气不免让人感到惊讶。因为，按理来说，遇上这样的事，肯定会极其愤怒，又或者将那个司机大骂一顿，以解心头之恨。然而，张勇没有这样做，即便是在20年以后再谈起这件事情时，他讲述的语气也像是在诉说别人的故事，语调很平静，没有激烈、没有愤怒，也没有屈辱。有的人甚至觉得，张勇的屈辱神经是不是被麻痹了。否则，他可真算得上是与众不同了。

对于这个疑问，用张勇自己的话说：“我觉得为别人所犯的错误生气，就是在错误地惩罚自己，这是一种愚蠢的行为。”