

# CHO Business & Management Review

## 首席人才官

商业与管理评论

(第五辑) 智联招聘 主编

### 未来组织“变形记”

海底捞，你学得会

微信之父张小龙为什么警惕KPI?

如何从人力资源的战略角度为公司创造核心竞争力

庸众的黄昏



Organization  
组织赋予力量  
**Gives**  
Strength to Us

 中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

# CHO<sup>®</sup>首席人才官

商业与管理评论

(第五辑) 智联招聘 主编

中国财富出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

首席人才官商业与管理评论. 第五辑 / 智联招聘主编. — 北京: 中国财富出版社, 2017.3  
ISBN 978-7-5047-6392-1

I. ①首… II. ①智… III. ①企业管理-人才-招聘-丛刊 IV. ①F272.92-55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 014655 号

策划编辑 葛晓雯

责任编辑 葛晓雯

责任发行 敬 东

责任印制 何崇杭

责任校对 杨小静

装帧设计 张 娟

---

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010-52227588 转 2048/2028 ( 发行部 )

010-52227588 转 307 ( 总编室 )

010-68589540 ( 读者服务部 )

010-52227588 转 305 ( 质检部 )

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京柏力行彩印有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-6392-1 / F · 2720

开 本 880 mm × 1230 mm 1 / 16

版 次 2017 年 3 月第 1 版

印 张 7.5

印 次 2017 年 3 月第 1 次印刷

字 数 233 千字

定 价 39.00 元

---

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

对于中国的 HR(人力资源从业者)来说,最近这两三年,可能是历史上最不好过的两三年。似乎在很长一段时间里,人力资源管理者们都热衷于讨论绩效考核如何操作,培训又有什么新动向,社平工资又增长了多少,如何让新员工适应企业文化,怎么处理劳动纠纷这些事。那时候,一个讲师可以十几年都讲一门课程,咨询顾问可以几年只卖一套体系或模型,HR一招在手,便可历久弥新。

那时候,像电影《乘风破浪》里的徐正太一样,多少 HR 都觉得“这个世界是不会变的”,所有的学习都类似于在“囤积居奇”,等着五年后转手赚大钱,成为新一代的行业标杆。

然后只用了几年时间,似乎一切都变了,从“人力资源三支柱”到“OKR”(目标与关键成果法),从“人才分析”到“员工体验”,层出的新概念让所有人应接不暇,然后大数据、深度学习、AR/VR(增强现实技术/虚拟现实技术)等技术突破又开始震动产业界,辐射管理界,概念革命和技术革命的纷至沓来,使得 HR 越来越难以理解业务,也越来越难以自认专业。

作为 HR,我们不得不思考,当一切套路被打碎,我们的专业到底意味着什么,我们过去的所学还有多少价值?或者说,我们到底应该凭借什么去迈向前面越来越不可知的这条道路?

很多资深的 HR 感叹自己的知识连同年华一样已随时代老去,在变革面前感到惶惑和无力;同时,又有很多年轻的 HR 感到步履维艰,觉得自己无能掌控、无所适从。但是,如果从历史这种更大的层面来看,年纪、岁月,绝不应该是退缩的理由,若论二十岁前,那些整日倚老卖老之辈,一辈子的功绩并没有谁抵得过汉帝国的霍大将军,若论三十岁前,又有谁抵得过马其顿的亚历山大,但是若说年纪大了就百无一用,却也无法解释廉颇、李靖这等人物。任何宏观统计的论断,在个体的身上几乎都是不可测的,是难以被盖棺论定的,而最终能让人们对一个个体击节赞叹的,也永远是那些超越了年龄的勇武和精进。这种勇武和精进,应当让一个人即使在今天受再多的美誉和追捧,心里也依然明白,眼下的自己,还仍然不是最好的自己,还仍然拥有数不清的可能性,面对生活还仍然拥有选择的权利,仍然拥有不要成为庸众的自觉。

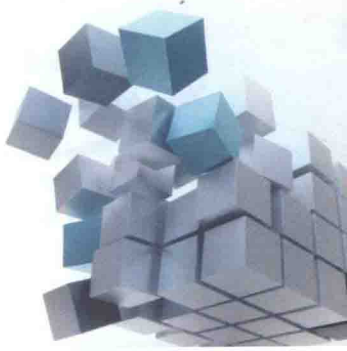
面对行业和专业的快速迭代和变化,这种勇敢应该先于智识,它教会我们不被困住,不产生路径依赖,然后鼓励我们去和新的东西互动,向新的人类学习,打开新世界的大门,而不是习惯于悬挂自己、审判一切。最重要的是,它还告诉我们,一切过往,皆是序章,所有的东西都从现在开始。

HR 的世界无论如何变化,我们都不必惧怕未来,更无须沉迷于预测未来,我们的每一天都应该用来创造未来。我们应当敢于去想象和假设,也应当同样敢于去推动对假设的验证和落地,真理之路漫漫,只能用这样的方法一步一步探出来。

不要辜负眼下所有的困境与未知,毕竟 HR 领域沉寂了这么多年,才终于迎来一个属于我们的大航海时代,乘风破浪,更待何时?

刘东畅

2017年2月





# Contents 目录

## 商业与管理评论 Business & Management Review



2

### 未来组织“变形记”

过去的江湖，有老大撑着门面，老大决策一有闪失，树倒湖猕散，组织就分崩离析了；但是未来的组织，却是分布式的系统，也是去中心化的，更是模块化生长的，每个人都会在江湖的这张大网里找到自己的位置和利益，现在很多沉睡的资源将被激活，而存量资源自动转化为增量资源，所以未来的光明在于今天组织的“变形记”！

8

### 海底捞，你学得会

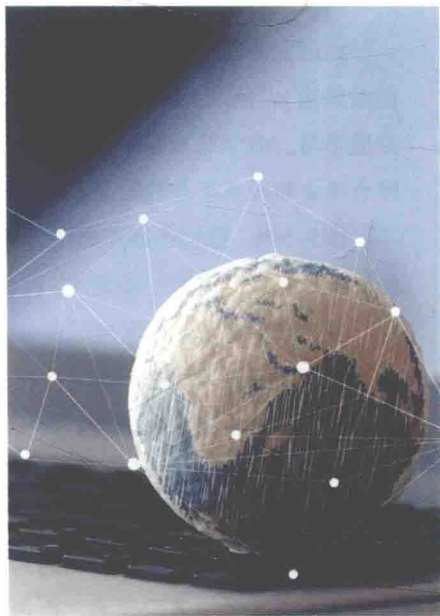
学海底捞绝对不是要去学那些表面的做法，那都是“果”，真正要学的是它的“因”，也就是它的文化理念和基因。



13

### 微信之父张小龙为什么警惕KPI?

管理的假设在转变，管理形式在变化，但管理的实质并未消失，其目的都是解决更高效地协作以敏捷响应用户的需求。



18

### 庸众的黄昏

庸众的黄昏已至，从效率上看既是事所固然，也是时有必至，而从伦理上看，恐怕会有不同的结论，这是个体的问题，也是群体的问题；这是社会的问题，也是时代的问题。



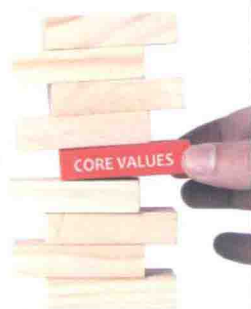
## 专家讲坛 Expert Lecture



26

### 如何从人力资源的战略角度 为公司创造核心竞争力

人力资源的战略重点，在于招聘、激活、培育和  
发展人才从而为企业建立一个优秀的团队，协助管  
理层构建明确愿景和目标，让各人适度发挥职位权  
力而又能不断培养个人权力，增加员工间相互信任，  
了解并有效应用各种激励理论去驱动员工，同时以  
文化奠基，作为产生良好行为的原动力，从而凝聚  
出团队协同效应创造企业整体的核心竞争力，提高  
工作绩效。



30

### 企业发展过程中的自我诊断

在企业发展的过程中，只有定期对企业经营管理  
状况做科学的诊断，才能及时发现问题，解决问题，  
实现稳健、快速、可持续发展，成就基业常青。



## 管理视点 Management Viewpoint



36

### 听陆克文讲“一带一路” 及对中国企业走出去的一些思考

“中国要讲好‘一带一路’的故事。具体的故事，  
必须有世界性的气氛，还要有国际化的专业人才，  
外交、法律、媒体等人才来做好具体的工作。”

——陆克文

40

### 一个三次改制企业的年终总结

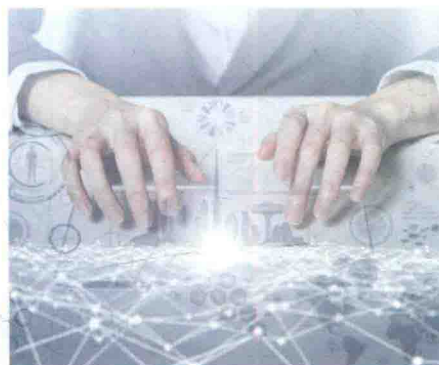
年终总结，总结不是目的！借助年终总结发现  
问题、分析问题，进而解决问题，促进企业更好地  
实现新一年的经营目标，才是目的！



45

### 绩效就是绩效，工资就是工资

当我们觉得人力资源管理工作越来越难的时候，  
很有可能就是我们的管理思路与企业人力资源  
实际情况脱节——不同的人力资源模块工作没有形  
成合力，甚至是在互相抵消。

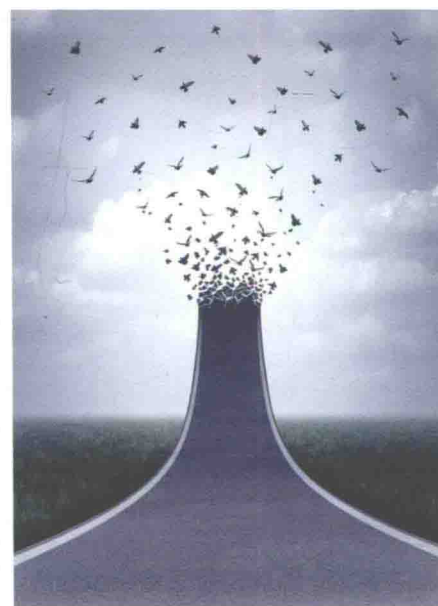


48

### 年度总结需回归常识

虽然这是个不断创新的时代，但年底总结仍然  
要回归常识，遵循本质，“谈计划、讲成功、言失败、  
重改进、明未来”，才能不忘初心，方得始终。

## 组织变革 Organizational Reform



54

### 组织变革：

### “疯狂”的时代组织走向何处

企业的倒下与新生之间蕴含的是“变”与“不变”  
的哲学命题，但“变”是永恒的，关键在于为什么变，  
往哪个方向变，以及什么时候变。



59

## 组织变革的一点发散性思考

企业最终无论是选择了修补渐进型，还是大刀阔斧式的改革，成功的必要因素一定有沟通充分、信息充分的路径选择；有和变革力度相匹配的领导者；有契合环境，支持目标的变革方法。

## 5 雇主品牌 Employer Brand



64

## 雇主品牌，从树立员工自豪感起步

作为一名HR，我们在做每项工作时，要把“雇主品牌”这个词时刻放在心头，用心在细节方面做到位，一定会赢得尊重，也一定会提升公司的雇主品牌形象。



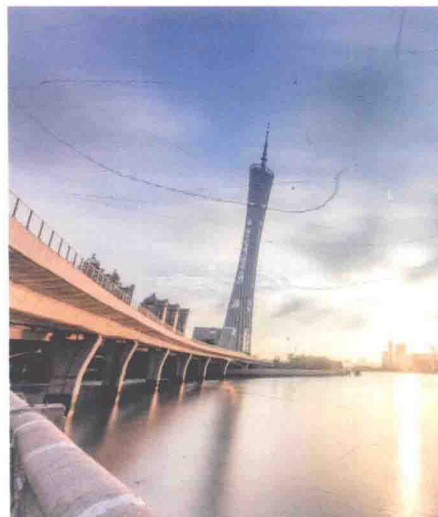
67

## 雇主品牌的真实面

人类学家 Clifford Geertz 曾说过，人是“未完成状态的动物”。打造雇主品牌的这个过程，我们以为自己在理解人性，其实我们是在塑造这个组织的人性。



## 6 标杆企业 Benchmarking Enterprise



72

绿城，

## 人文理想主义者的绿色家园

绿城是一个在文化和哲学中实践使命的企业。



75

大华银行，

## 本土人才的化育之道

对于人才培养，知识和技能的培养其实只是第一步，应该说，仍然属于表层的东西，真正能够让知识和技能为企业发挥积极作用，还得靠价值观、靠企业文化的深层融铸和驱动。



## 7 技术实操 Skilled Practice



80

### 定位清晰，才能选对合作对象

HR 想做好项目，首先是自己对这块有一定的了解和自己能掌握一定的实操后，再和咨询公司合作，你才能去推动项目，咨询公司能做的就是“扶上马”，至于送一程，还是需要你自己去进行的，“救世主”是你自己。

84

### 企业社保合规的灵活性实操

社保的合规工作有很多细节要求是企业日常工作中非常容易忽略的，而这些社保违规随时可能会给企业带来各种处罚，不但增加企业的额外成本，对企业的正常经营以及和谐的员工关系都是不小的影响和阻碍。



87

### 如何玩转年终总结计划

总结计划是现实工作中自己成长、成熟的记录。若干年后，你的总结计划不但能写得好，还会因为长期的数据及文字材料的积累，写得让人刮目相看，更形成自己的职业回顾。

90

### 年底“算总账”，HR要怎样避免误区、做好考评？

年底要想“算好账”，就要避免常见误区，建立较为完备的考评体系，将不同的考评结果对接到不同的考核应用上。

94

### 以“复盘”方法进行年终总结

在企业界，“复盘方法论”的首次提出是来自联想的柳传志先生，目前已广泛普及，在阿里巴巴、小米、万达等企业，“复盘”已是和“头脑风暴”等一样常用的管理工具。



98

### 用需求理论筑起留住人才的金字塔

员工进入企业，与企业签订劳动合同之后，两者之间形成一种雇佣关系，这种关系得以维持的纽带就是“需求”二字。当雇主无法满足员工的需求时，雇佣的天平就会失去平衡，员工自然就会离职。



## 8 HR专栏 HR Column

104

### “协理宁国府”的人力资源管理解读

凤姐的事迹虽是小说里的虚构，但人同此心，心同理，从管理艺术的角度讲，并没有什么大的差异。尤其就人力资源管理来说，其本质归根结底是对人性的运用和管理，满足人性的需求，同时也遏制人性的某些缺点，而人性，千百年来并没有什么改变。



110

### 工作中的负面情绪爆发是疏还是堵？

对负面情绪，我们到底是应该疏，还是应该堵？如果疏，又有哪些方法；如果堵，我们又该如何做呢？

总编辑  
郭盛

主编  
李强

执行主编  
杨洪峰

发行  
王小春

投稿邮箱  
cho@zhaopin.com.cn

订阅电话  
010-58692828-68337







# 商业与管理评论 | 1

Business & Management Review

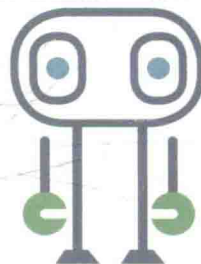
# THE TRANSFORMATION OF FUTURE ORGANIZATION

## 未来组织“变形记”

陈智慧 | 清华大学长三角研究院课题组专家，总裁教练。

TRANSFORMATION  
THE

金庸说，  
有人的地方就有江湖。  
江湖是什么，  
说白了就是具有一定规则或潜规则的组织。  
那组织又是什么？  
组织是由固定人数组成的利益共同体或精神联合体。



所谓道法自然，

自然中最为人熟知的组织形态有三种：

- 一种是蚂蚁组织；
- 一种是蜜蜂组织；
- 一种是狼群组织。

值得今天的我们去研究和学习。

### 蚂蚁组织

极其有序的组织，分工明确，又相互配合，为蚁后繁衍后代而服务，这是蚁族的最高使命。因此，以这样的宗旨为核心，蚁族几万年以来适应了各种气候变化和艰难险阻，就算遇到大火，也有办法保存后代，甚至不惜牺牲大批生命也绝不会失去族群团结的精神！

### 蜜蜂组织

典型的自组织形态，每只蜜蜂有自己的蜂巢，每只蜜蜂早晨起来都会去寻找蜜源（也就是花开的地方），有时会飞很远，不过它们都有回家的本领。它们彼此也会很好地沟通，比如发现蜜源近，就跳“O”字舞；蜜源远，就跳“8”字舞；舞时头朝上，蜜源向太阳；头朝下则背阳光。其他伙伴得到可靠信息时，便“蜂拥而至”了。它们也是为蜂后服务，不过养蜂人利用它们的组织形态，也可以服务人类。

### 狼群组织

更接近生存的本质。狼可以单独猎食，也可以合伙作战，更可以群狼围剿。狼群由狼王统一指挥，王后会跟随狼王，可谓是最早的夫妻合营制。它们不同于狮子或老虎的独居，也不同于羚羊或鹿群的群居，而是只要有目标，其组织形态可以自由组合；任务结束又会分散行动，绝不会拖泥带水。



## 蚂蚁组织

传统的企业更接近于蚂蚁组织，强调纪律和文化，强调控制和团结，这样更利于掌控资源、发起竞争、实现目标。但也就造成了组织内部管理成本与日俱增，使得更多的企业最终不是死于市场，而是死于内耗或者组织分裂。

传统的企业老板认为，如果能够把自己产业中某个关键环节和补充环

节控制在手里，就会获得最大的垄断利润。比如，钢铁公司要控制矿脉、可乐公司要收购灌装厂、果汁公司要将优质果园置于自己名下。因此，组织的发展要跟上产业链的上下游延伸——从而最大限度地控制关键资源，而形成高额的垄断利润。

但在今天的网络时代，最大的打破不再是产业链上的垄断，而是跨界

的力量冲击了以后的行业区隔，形成了生态式与分布式的企业格局。比如具有绝对垄断优势的出租车公司，万万没有想到，“滴滴打车”没有一辆出租车，却包揽了它们所有的业务！

跨界组织与共享的经济打破了原有的经营秩序，很快面临的将是一场组织的变革。不妨在此，我们再看看大自然给我们的启示！



## 蜜蜂组织

蜜蜂组织的好处是企业的每位员工都是自组织的代表，自组织是向外的，是自己向外确定目标并开发资源，市场成了管理资源的最大仓库。自组织也是有组织的，不同于单枪匹马创业，而是通过集体生活、集体训练、集体创意、集体分享来实现。

对于企业要实行孵化制，项目成熟一个就推向市场一个，但前提是必须有人来做这个项目的总经理，要承担责任的同时，更要体现在出钱出力，选择合伙人，制定目标方针政策，在企业的原有基础上达到了一定的规模，或者基本实现了自负盈亏，就可以独立出去开公司了。笔者曾在以色列看到过这样的企业，最初就是源于以色列是一个崇尚创业的国家，而老板又不舍得人才们纷纷练就了本领就出去做竞争对手，那么母公司就做投资者，不想这一发不可收拾，最终裂变出700家子孙公司，成为一项奇观。

在中国本土上这方面最典型的就是芬尼克兹公司，其老板宗毅被誉为传统企业转型互联网最成功的企业家，荣膺美国最具影响力的商业杂志《Fast Company》评选的“2014中国商业最具创意人物100”。



## 芬尼克兹是谁？我列举几件事，读者可以感受一下：

### 成功转型



芬尼克兹（PHNIX）2000年创办，最初就是生产开发泳池热泵、风冷冷风、风冷冷热水、水源热泵几大系列多个规格的中央空调生产商；成功转型开创了从制造商直接到消费者，线上线下一体化销售家用热泵、净水器、空气净化设备；随后开创独特的裂变式创业模式，先后创立**8家**裂变公司，创业成功率**100%**。

### 塑造品牌

通过连接的力量，一家民营企业完成了特拉斯在中国第一条贯通南北的电动车充电之路；发起“互联网大篷车”公益行动，组织“芬尼粉丝走天下”，创办了**超级幼儿园**。



### 企业宪法

缔造芬尼克兹企业宪法：总经理**5年**一大选，最多连任**1届**。裂变式创业公司的总经理是用钱选出来的，也就是谁愿意出资谁就当总经理，如果有出一样钱的员工来竞争，那么公司就开竞选总经理的大会，其他人也是用钱投票，你觉得谁合适，就把钱投给谁，最终的结果一目了然。所以自己出钱的人，创业热情高、责任心强，自然失败率大大降低，员工也一样，因为投了钱所以大家非常配合，不再有传统公司人浮于事、部门墙和相互推诿扯皮的现象了。





## 转变员工思维

## 从打工思维到创业思维的转变

宗毅提出房子是资产，是金饭碗，年轻人自己买房子，但不要住在里面。他的理论是在城里买房子、在郊区附近租房子，他们企业有准确的测算表，这样员工不仅可以每月以房养房，不用掏钱；五年后房价升值大约**80万~100万元**，出售后可以作为创业资金。这样的好处不用一辈子做房奴，可以离公司近租大房子住（芬尼公司在郊区），还可以在**5年**后有了一笔不菲的创业资金，完全可以改变自己的人生。（见表1、表2，读者可参考芬尼公司原图表）



表1 市郊区房子收益对比（2009—2015年）

单位：元

	房子 A	房子 B
地理位置	市区	郊区
面积	40 平方米	150 平方米
2009 年购买单价	15000	4000
2009 年购买总价格	600000	600000
2015 年购买单价	36000	7000
2015 年购买总价格	1440000	1050000
2015 年月租金	4000	2000
五年利润	840000	150000

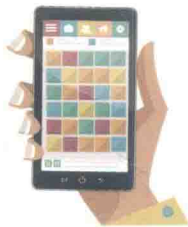
表2 市郊区买房自己住与出租的收益对比（2009—2015年）

单位：元

2009 年买房	租金	交通	管理费	租金	月收入	性质	感觉	年收入	2015 年卖房	五年结果
	支出			收入						
郊区买房子自己住	0	0	100	0	-100	负债	自己的家	-1200		-6000
市区买房子自己住	0	2000	120	0	-2120	负债	自己的家好小	-25440		-127200
市区买房子出租、自己住宿舍	100	0	120	4000	3780	资产	不是家	出租易	45360	卖房子 1066800
市区买房子出租、郊区租房子	2000	0	120	4000	1880	资产	家的感觉	出租易	22560	卖房子 952800
郊区买房子、自己住宿舍	100	0	100	0	-200	负债	不是家	-2400	卖房子	438000
郊区买房子出租、自己住宿舍	100	0	100	2000	1800	资产	不是家	出租难	21600	卖房子 558000

## 游戏化管理

芬尼赌神PK（对抗）大赛：传统的组织方式仅限于直线职能制、矩阵式、事业部、控股公司（产权关系），网络型组织结构（契约关系）。但随着互联网的发展，有什么样的战略，就有什么样的组织！举例：芬尼有某个项目2014年做了**1亿元**的营业额，产生**1000万元**利润。可能2015年由于各项人工成本的提升，再想做**1000万元**的利润，需要完成**1.1亿元**营业额。于是芬尼就展开了一个**1.1亿元**营业额的产品经理竞选。芬尼因此开了一个**100万元**的赌局，员工可参与，比如出**5万元**赌，如果赌了张经理，最后实现了**1.1亿元**，那么不输也不赢；如果实现了**1.2亿元**，则拿回**7.5万元**；当然如果最终只做了**8000万元**，那么你的**5万元**就没有了。这样一来，竞选者必须也要赌**5万元**，



普通员工是**1万元**，这是游戏化管理，可是它的意义却冲破了传统的组织结构，参与大赛的员工都特别努力配合，使得所有人都关心业绩，关注哪怕是每周发布的营业额进度，而放在以前，业绩除了老板和销售人员之外，没几个人真正关心（见表3）。

自组织的优势在于开发了员工的积极性和能动性，员工愿意自己做老板，组织资源去奋斗。而母公司成了一个制定游戏规则和机制的平台，这样一来，战略就会被新的组织机构自动消化和执行了，而不像传统公司，战略高高挂起，组织设置让人依然各行其是。

表3 2015年芬尼赌神PK大赛投资确认单

单位：元

密码	姓名	职员代码	总额度	西北区	华东区	华南区	西南区	海外泳池队	海外采暖队
1111	×××	××××	20000	额度	额度	额度	额度	额度	额度
序号	队名	队长		3000	3000	3000	3000	4000	4000
1	金刚葫芦娃	向帅							
2	西北战狼	季元年							
3	外行者联盟	唐文晖							
4	东方不败	蔡汝克							
5	我要你“结果”	陈国华							
6	逆转	李珍珍							
7	九“羊”争金队	胡其锋							
8	西南王	陈雷							
9	八匹狼	许俊杰							
10	冬天的又一把火	李公平							

## 参赌规则：

1. 所有参投人员均可参与六个项目的投注。
2. 参投人员分别在各自的额度范围内投注，超过额度的投注无效。
3. 请认真选择你心目中的获胜队，投注错误额度按80%计算。
4. 每个大区只能投一个队。
5. 此次额度仅为参赛投注意向，正式投注额度有可能做出调整。
6. 白色栏为填写区域。
7. 此表作为投票凭证，微信及此确认单都要进行填写（数据保持一致）。



扫一扫，即参与现场微信投票  
（密码见此表的左上角）

## 狼群组织

狼群组织，据科学家考证，曾在 200 万年前，地球上最迅猛的食物链顶级杀手有 3 个，按照威力大小，分别为泰坦鸟、剑齿虎和狼。不过前两种先后灭绝了，在 100 万年前狼一度成为食物链的最高端霸主，直到被人类取代。

狼群有极严格的等级制度，一群狼的数量正常在 7 匹左右，所谓 7 匹狼，也有部分达到 30 匹以上。它们各自都有其领地，狼群之间的领域都不重叠，狼会以嚎声向其他族群宣告范围。

最重要的是狼群的沟通能力很强，它们会通过气味、叫声、肢体动作进行沟通。而这一点配合狼的奔跑速度和耐力就显得尤为突出。运用到今天这个时代就是信息化。

信息化时代给予组织最大的好处是突破了时空的限制，传统的企业单行利益管道被打破了，形成了各种“跑冒滴漏”——一个家庭做好饭，邻居或附近来人都可以分享，有个软件集合起来，这叫做“回家吃饭”，而那些服务或者菜品不够好的饭店可能就这样倒闭了。

今天你有一个很好的创意或者点子在未来时代，只要一经发布，就会聚拢拥有相关资源的人一起参与，最终实现产品热销；当这个任务结束后，可以被收购或者公司化运作，而其他参与者可以拿到相应的利润或股权，再去做其他的事

情；或者今天你发现一个很好的股票组合模型，放在网上有粉丝追随你，你就可以拿到版权一样的长期收益。那么这样的知识产权保护，随着“区块链”的发展，将很快成为现实——也就是你在网上一经发布，就拥有了永久的知识产权和法律保护效力，为知识工作者实现知识经济开通了捷径。

这就是未来狼群组织的启示，你可以自己创业，也可以随时在网上和别人一起完成项目，更可以参与更大集群的商业活动，获取自己相应的报酬，但在个人归属问题上，可能不会属于一个固定的组织，或者有可能是  $N$  个组织的登记会员。

创新无边界的时代，组织就成为一种目标达成的黏合剂，给有能

力、有才华、有思想的人提供了相互合作的利益共享平台！

过去的江湖，有老大撑着门面，老大决策一有闪失，树倒猢狲散，组织就分崩离析了；但是未来的组织，却是分布式的系统，也是去中心化的，更是模块化生长的，每个人都会在江湖的这张大网里找到自己的位置和利益，现在很多沉睡的资源将被激活，而存量资源自动转化为增量资源，所以未来的光明在于今天组织的“变形记”！





# 海底捞，你学得会

**曹新宇** | 中国知名战略管理和人力资源管理专家。曾任 IBM 全球商业服务大中华区副合伙人 and 好未来集团副总裁，主导构建了海尔、美的、海底捞等多家著名企业的人力资源管理体系和战略、组织体系。

曾经有一本书流传得很广  
叫《海底捞，你学不会》  
但是我跟你说  
海底捞学起来  
其实很简单  
只是你愿不愿意学

你敢不敢  
学？



**很**多人说海底捞学不会，其实是学错了方向，如果你是去学门店那些林林总总的做法，你可能永远学不完。我曾经跟张勇有过一次对话，张勇说，门店的那些做法其实没有一件是他想出来的，都是员工在平时工作中自发提出来的。海底捞内部能有一个员工分享的平台，员工每天工作完了之后，回到宿舍，有一件必须做的事情就是写日记，把今天做的一些有价值的事情，包括好的做法在论坛上发表出来。这样一来，一个门店做得很好的一个小创新，很快就会被其他门店看到，并被学习。这就是海底捞为什么那么多好的想法层出不穷的原因。

**创新层出不穷只是一个“果”，  
导致这个“果”的“因”在于海底捞有  
这样一个分享的平台，  
同时有这么一群员工愿意去分享。  
那么员工们为什么愿意去分享呢？  
这其实是要学海底捞真正要学的地方，  
也就是海底捞的激励哲学。**

海底捞激励哲学最底层的根因，是董事长张勇的个人价值观。

张勇的个人价值观是什么呢？2011年我给海底捞做项目的时候，第一次见面张勇就跟我：“曹老师，我们海底捞所有的东西都可以去动，都可以去改变，但是有一样东西，我希望你不要改变。”我问：是什么？他说，就是“双手改变命运”的价值观”。这是张勇第一次跟我明确提出核心价值观。后面在项目的进展过程中，他又跟我讲过他的价值观排序：第一，是创造一个公平公正的企业环境；第二，是让这些农

村出来的孩子，能够通过自己的双手改变命运；第三，是把海底捞做大。

张勇是这么说的，也是如此做的，而且做得非常真切。大家都知道餐饮行业的利润率在20%~30%，但是，海底捞的利润率是低于这个水平的。张勇非常明确地讲，我就是要拿出一部分利润，分开两拨人，一拨人是顾客，另外一拨就是我的员工。所以我们才能看到，在海底捞，你有那么多的“便宜”可以占，所以你才能看到，海底捞的员工住着那么漂亮的宿舍，有那么好的、其他的企业没有的待遇。这也是很多企业学海底捞学不来的原因。

在海底捞，通过双手改变命运的例子比比皆是，最具榜样力量的一个就是海底捞的副总裁袁华强。袁华强是1980年生人，中专毕业之后来到海底捞，从传菜员到门童，再到会计、领班、大堂经理、片区经理，一步步做到副总裁，分管海底捞非常重要的一线业务。2013年海底捞在美国开店，也是袁华强打头阵。袁华强，当你面对面接触他时，你会发现他是一个非常老实的人，甚至不太善于表达，但正是这样一个人，通过自己的勤恳与投入，一步步帮助海底捞把业务做起来，最后自己也在北京扎下根，买房买车。这其实就成了海底捞众多员工心中一个光亮的榜样。当我在门店对员工进行访谈的时候，我问员工：海底捞这么辛苦，为什么还在海底捞做？员工回答说：看我们袁哥，袁哥就是我们的榜样，我将来就要像袁哥那样。

