

TO

OPEN A RESTAURANT

TO

MAKE MORE MONEY



海底捞捞什么

这样开餐饮店更赚钱

徐亚名 编著

全面解读海底捞成功密码
完全呈现可复制的餐饮业方程式

QUANMIANJIEDU

haidiao chenggong mima
wanquan chengxiang
ke fuzhi de
canyinyefangchengshi

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

全新升级
畅销版

TO
OPEN A RESTAURANT

TO
MAKE MORE MONEY

海底捞捞什么

这样开餐饮店更赚钱

徐亚名 编著

全新升级
畅销版



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

海底捞捞什么:这样开餐饮店最赚钱:全新升级畅销版/徐亚名编著. —北京:中国铁道出版社,
2016. 8

ISBN 978-7-113-21996-3

I. ①海… II. ①徐… III. ①饮食业—商业经营—经验—中国 IV. ①F719. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 146010 号

书 名:海底捞捞什么:这样开餐饮店更赚钱
作 者:徐亚名 编著

责任编辑:郭景思 编辑部电话:010-51873064 电子信箱:guo. ss@qq. com
装帧设计:王 岩
责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址:<http://www. tdpress. com>

印 刷:三河市宏盛印务有限公司

版 次:2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:11. 75 字数:217 千

书 号:ISBN 978-7-113-21996-3

定 价:36. 00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前 言

海底捞,捞什么

火锅,是一个准入门槛很低的行业。这个行业既不是天然垄断性的经营项目,也没有科技含量很高的技术,火锅行业是一个几乎任何人都可以涉足的行业。

但是平凡的火锅又是一种非常流行的饮食方式,老百姓喜闻乐见,在任何城市的任何地点,开一家火锅店,开业之初基本都能见到人潮涌动的场面。

不过火锅更是一个淘汰率非常高的行业,几乎每年都有 30% 的火锅企业退出市场,一半的新开企业熬不过最初的两年。在竞争如此激烈的残酷环境中,一家火锅企业如果没有什么特色就难以保持顾客对自己的持续关注。

“海底捞”就是一家成长在这种环境中的火锅店。如果单纯从火锅的角度看,“海底捞”也许没有多少特色,甚至显得比很多同行更加稚嫩。

“海底捞”没有“东来顺”的深厚底蕴,也没有“小肥羊”出色的资本运作,但是“海底捞”就是能够成功,“海底捞”就是可以成为一家蒸蒸日上的火锅企业。

“海底捞”的秘密是什么?是他们有什么深厚的背景吗?是他们有雄

厚的资金和丰富的资源在背后支持他们吗？

好像不是。翻开“海底捞”的创业史我们可以看到，“海底捞”的创始人张勇，只是一个普通的老百姓，没有令人炫目的家庭出身，没有大笔的资金支持，8 000 元的启动资金，到了 2014 年，却成就了年营业额超过 50 亿元的“海底捞”。

难道是“海底捞”有什么特别的独家秘方？难道“海底捞”使用的是已经失传许久的神秘食谱？

好像也不是。21 年前的“海底捞”，不过是一家由四张桌子组成的不起眼的麻辣烫店，创业之初的“海底捞”甚至被顾客说成难吃、没特色。

但是就是这样一家路边摊，如今却变身为中国餐饮百强企业，在全国 28 个城市拥有 106 家直营店^①，并在美国、新加坡拥有海外直营店，拥有近 2 万名员工。

让我们一睹“海底捞”的与众不同之处吧！

在餐饮行业高速发展的北京、上海，众多的餐饮企业都在为怎么吸引顾客而发愁，但是“海底捞”却在为怎么让顾客更舒服地排队而苦恼；

炎炎夏日，多少火锅店门可罗雀，无人问津，但是“海底捞”却依然火爆异常，宾客如云；

多少餐饮企业请来知名的专家学者为自己的企业讲授新理念、新思想，但是“海底捞”却吸引着知名教授亲自前来卧底取经；

多少餐饮业者拿起棍棒驱赶前来偷秘诀的竞争者，可是“海底捞”却自信地欢迎大家前来学习；

多少中国的餐饮企业不惜重金请来海外的营销高手为企业出谋划策，但是“海底捞”却在 2006 年迎来国际餐饮巨头百胜餐饮集团 200 名区域经理的参观学习；

在中国的企业举家外迁学习管理的时候，“海底捞”却成了著名的商学案例；

当中国的企业纷纷学习服务的时候，“海底捞”的服务却成了中国餐饮

^① 2015 年 1 月数据。

业的名片……

“海底捞”，创造了太多的奇迹；“海底捞”，让人们见证了太多的不可能。

“海底捞”这三个字不只是一种火锅，它更是一个“商业现象”。

“海底捞”不仅“捞”出了超过 50 亿元的年营业额，“海底捞”不仅“捞”到了大部分顾客的心，更吸引我国大多数的餐饮企业到“海底捞”来“捞”法宝。

“海底捞”捞的是什么？

“海底捞”用什么在捞？

“海底捞”的老板究竟是何方神圣？

“海底捞”成功的背后到底有什么秘密？

随着“海底捞”的不断走红，“海底捞”又面临着什么样的危机？

将来，“海底捞”将何去何从？

一连串的疑问唤起我们对这家起步于中国四川一个小城市的火锅连锁企业的兴趣。

“海底捞”太平凡了，我们无论怎么梳理，都看不出“海底捞”这家企业有什么不同；我们再怎么求证，也找不出“海底捞”的掌门人张勇有什么特别。

但正是这样的企业，才能唤起我们的兴趣，因为不是所有的企业都有着显赫的出身，丰富的资源，更多的企业还是像“海底捞”一样的平凡；也正是“海底捞”的这种平凡，让我们看到了研究“海底捞”的意义。

“海底捞”没有什么平常企业不具备的条件，“海底捞”没有什么我们学不了的秘诀，“海底捞”是一个可以复制的成功案例。

对“海底捞”的深刻剖析，可以让我们了解“海底捞”成功的秘诀，而且这些秘诀是现实的，是简单的，是我们可以模仿的。

中国有无数的管理者去“海底捞”学习，中国有无数的学者在撰文研究“海底捞”的成功，因为“海底捞”的平凡让我们看到了一种希望——任何一家企业，只要掌握了管理的精髓，都可以像“海底捞”一样成功。

“海底捞”成功的秘诀究竟是什么？是服务理念细致入微？是人力

资源的高水平建设？是平凡但具有伟力的企业文化？是员工的忘我付出？是面对危机的临危不惧？一切都有可能，一切都可以学习。

而本书试图呈现给大家的，就是一个可以学会的“海底捞”，一个可以学会的成功典型，一个可以让你、让我、让所有人学会的创业案例。在这本书里，你会看到一个没有秘密的“海底捞”。

我们大胆猜想，我们不断研究，也许我们不能将“海底捞”所有的秘密统统“捞”出来。但是至少我们找到了一些你我都可以学习的“小花招”，而这些“小花招”，将在后面的一章一节中以最通俗的方式为大家呈现。

我们的目的不是为了把“海底捞”打造成一个大家都读不懂的学术密码，也不是把“海底捞”的秘密编写成管理学的公式方程，我们只有一个简单而又质朴的想法：用最简单的方法，让您看到最实用的技巧。

希望本书能让读到的朋友对“海底捞”的服务有一个具象化的认识，希望能够给大家一些可以直接借鉴的经验和方法，这是作者对这本书的期待与祝福。

目 录

第一章

可移植的成功经历 / 001

从小吃摊到品牌火锅 / 003

“海底捞”成长的秘密 / 005

从空无一人到踏破门槛 / 007

发展的道路很坎坷 / 009

成为商业巨头学习的典范 / 011

餐饮学海底捞,海底捞学谁 / 013

细节上的极致最难学 / 016

第二章

我们都能学习的“味道” / 019

“变态”的服务 / 021

微笑是最好的“味道” / 023

免费的服务更周到 / 026

谁都喜欢这样去排队 / 028

跟着你的感觉走 / 030

你伤害了我,我一笑而过 / 033

让客人奔着服务来吃饭 / 035

做顾客的“孩子” / 037

第三章

高度认知的企业形象 / 041

十几亿的利润从何而来 / 043

食品要地道,更要有“个性” / 045

用最少的钱享受到更美的食物 / 048

这样的食物才能吃 / 050

目标定位的服务特征 / 052

个性化服务与共性化服务的统一 / 054

标准化上的非标准 / 057

海底捞,不一样的品牌 / 060

第四章

超级稳定的队伍才能创造超级成功的业绩 / 063

忠诚的企业雇员 / 065

员工其实比顾客更重要 / 067

解决你的后顾之忧 / 069

绝对的安全感 / 072

这里就是你的家 / 074

这样的待遇才叫好 / 076

把权力和信任一起授予下属 / 079

面对被滥用的信任 / 081

第五章

打造“海底捞”一样的创造力 / 085

是谁成就了“海底捞” / 087

雇佣的不只是双手,还有“心” / 089

甄选抱怨 / 091

没有天花板的“海底捞” / 094

考核的魅力 / 097

优厚的“嫁妆” / 099

创新的功劳归员工,失败的损失归企业 / 100

第六章

走向成功的企业文化 / 103

人人都能成功 / 105

源于基层的活力 / 107

工作狂笔记 / 109

相对公平的薪酬体系 / 111

学历真不怎么重要 / 114

每人一本“良心账” / 116

让员工感受到被尊重 / 117

做不好服务员就做不好厨师 / 120

第七章

“海底捞”的创富理念 / 123

创造财富的翻台率 / 125

外卖不只是那么简单 / 127

成本后移,规模化管理 / 130

高风险,高投资,才能高回报 / 132

能下崽儿的“金子”,才是最好的“金子” / 134

第八章

“潜伏”在成功背后的刺客 / 137

扩张的烦恼 / 139

人才的瓶颈 / 141

寻找一个平衡点 / 143

价格稳定的背后 / 145

“替身”可怕吗 / 147

资金不能只靠贷款,要靠利润 / 149

过火的附加服务怎么取舍 / 151

第九章

高瞻远瞩,“小火锅”变“大王国” / 155

不怕你来学 / 157

牢握自己的“杀手锏” / 159

全方位、立体式的包装才到位 / 161

理想其实比经商更重要 / 163

传奇的火锅,永远的故事 / 165

与 O2O 高度契合的经营理念 / 168

附录

中国餐饮业现状与未来趋势研究报告(2009—2014) / 171

中国餐饮业发展现状 / 173

中国连锁餐饮业的发展现状与未来趋势 / 176

第一章

可移植的成功经历

伴随着“海底捞”的成功，学习“海底捞”渐渐成了一种管理学的时尚，但是也有人认为“海底捞”的成功是在特定的时间、特定的环境下的个例，其他的企业是不能模仿的。

但是我认为，“海底捞”的成功是可以复制的，因为“海底捞”是一家非常平凡的企业，“海底捞”是一家我们身边的企业。

“海底捞”没有显赫的背景，没有雄厚的启动资金，从事的也是再普通不过的行业。但是所有这些集合到一个成功企业身上，就让这家企业的成功经验变得不那么普通。

因为这样的企业太普通了，这样的企业就像你的、我的、他的企业一样，几乎没有什么特点，而正因为这样，这种企业的成功经历才显得弥足珍贵，因为这些经验没有任何附加的条件，任何企业都可以模仿和学习。

回首“海底捞”的创业历程，我们看到的可能是让人感慨的路边摊阶段；我们感动的可能是 8 000 元的启动资金；我们惊叹的可能是几十亿元的收入，但是我们更应该发现的是我们自己的影子。

“海底捞”走过的历程，可能就是你的、我的、他的企业过去走过的经历，现在奋斗的艰辛和未来发展的希望。

看一个成功的企业，我们不仅要看它辉煌的成绩，更应思考成功背后的故事，只有这样去看一家企业，去看一段故事，才能真正看懂别人的历程，真正看到我们自己的路。

从小吃摊到品牌火锅

平凡的出身是“海底捞”成功经验的第一个可移植的因素。“海底捞”几乎经历了从几千元、几万元、几百万元直到数十亿元产值的所有阶段。“海底捞”的经历就像是一座企业创业发展金字塔,无论你的企业规模有多大,都能从“海底捞”找到一段适合自己的经验。

“海底捞”,在很多人眼里是一家爆炸式发展的企业,在这家企业创立的最初几年,几乎没有人知道它的名字。

“海底捞”的董事长张勇创业之初,根本就没有所谓的品牌概念,当时的“海底捞”不过是只有几张桌子、几把椅子的路边麻辣烫小吃摊。但随着不断的摸索,“海底捞”逐渐形成了独特的“海底捞”服务文化,而这,也成为“海底捞”成功的保障。

张勇创业之初,对于整个麻辣烫市场几乎没有什么了解,连最基本的底料制作、食材腌制都不了解,一切都只能从书本上生搬硬套。

创业之初的“海底捞”根本就谈不上什么特色,在麻辣烫遍地的四川,张勇的创业之路举步维艰。顾客不满意它平淡的味道,生意也十分冷淡。为了生存,张勇不断钻研麻辣烫配方,想从口味上打败竞争对手,但是效果甚微。

但是有一天,一批客人改变了张勇的做法,而这,也成为“海底捞”成功的第一个契机。

有一天晚上,临近收摊的时候,几个客人来张勇的小摊吃饭。由于临近收摊,客人要的很多东西都已经卖完了,但是客人走的时候还是对张勇

说“味道很好，下次有机会还来”。

这让张勇很兴奋，觉得自己钻研的麻辣烫配方有了成果。但是当兴高采烈的张勇细细品尝自己的底料时，觉得和之前的差别并不大，这让张勇很困惑。

接下来的一个星期，张勇都在期待那些客人重新光临自己的小摊。终于在一个晚上，这些人又来到张勇的小摊吃饭，张勇迫不及待地向他们询问觉得自己的麻辣烫味道很好的原因。

几个客人都有点不好意思，他们对张勇说，其实觉得麻辣烫的味道一般，但是服务却很热情。那么晚，小摊也没什么东西卖了，但是张勇还是那么卖力气，这让他们感觉很好。

这件事让张勇感触很深。从这天起，张勇每天出摊的时候都要提醒自己：“别人要什么就应该快一点，有什么不满意多陪笑脸，对待客人要用谦虚、友好的态度。”

张勇还不仅停留于此，在张勇的麻辣烫小摊，无论客人有什么需求，张勇都会不厌其烦地尽力满足他们。张勇帮客人带孩子、为客人擦鞋、拎包……这些看似和生意没什么关系的事情，却让张勇的生意越来越好。

来张勇小摊的客人越来越多，张勇的收入也越来越高。5年以后，在四川简阳，第一家“海底捞”店面诞生了，从这时开始，张勇“服务高于一切”的经营理念也开始成形。1999年开始，张勇的“海底捞”品牌开始走向全国。

在西安，张勇秉承“服务高于一切”的核心理念，让“海底捞”在短短两个月内声名鹊起；2002年张勇在郑州经八路开办了第一家分店，到了9年后的2011年，“海底捞”在郑州的分店已经达到了7家。

从2004年到2013年的9年间，“海底捞”以平均每年3家店面的速度在北京发展了28家店面。更为重要的是，“海底捞”在北京的扩张颠覆了餐饮服务“标准化、单一化”的模式，在北京一炮而红。

“海底捞”经历了19个春秋的风风雨雨，经过不断探索在全国发展了90多家直营分店，拥有员工近2万人，年营业额超过30亿元。

“海底捞”用不到 20 年的时间，实现了从小吃摊到品牌火锅的华丽变身。而其中的秘密就是张勇在摆小吃摊的时候悟出的那两个字：服务。

“海底捞”成长的秘密

20 世纪八九十年代，随着改革开放的深入，中国的富裕人群越来越多，人们对吃的要求也由单纯的食材需求向更高级的品质需求转变，就餐观念也由原来满足生理需求向满足心理需求转变。这让中国的餐饮竞争由价格竞争、产品质量竞争，发展到企业品牌和文化品位的竞争。

“海底捞”的服务理念也正契合了这样一个时代发展的趋势，有效地增强了自身的生存能力。

张勇曾经告诉自己的第一批员工：“右手抚心，腰微弯，面带自然笑容，左手自然前伸作请状。”后来，这样的服务标准成了“海底捞”的品牌特色。

在“海底捞”，服务员会为长头发的女生送上一根橡皮筋；在“海底捞”，排队的顾客会得到免费的水果、茶、豆浆等不同口味的饮料和点心来消磨时间；在“海底捞”，长时间等待的顾客会得到扑克、象棋等娱乐器具……而这种细致的服务正好契合了人们对于餐饮市场的服务需求。

在餐饮市场竞争转型的过程中，市场的自然筛选效应让餐饮市场向两个方向发展，一个是突出速度的快餐行业，一个是突出服务的传统餐饮。

物质生活丰富的顾客走进一家餐馆，心理诉求开始渐渐脱离单纯的珍馐佳肴，追求高档次服务的需求开始凸现，而抓住这点的传统餐饮企业，也就抓住了市场的需求。

服务的竞争不仅出现在餐饮市场上。在中国民间资本不够强大和融资普遍困难的时候，一家企业可以通过投入大量资金和硬件来取得市

市场竞争的胜利,但是现在这样的方式已经不能保证企业在市场竞争中取胜。

在资本相对充足的市场环境中,相互竞争的企业都有相对均等的机会获取资金,在这种情况下,特色服务逐渐成为各家企业竞争的重要手段,这也是“海底捞”对中国企业具有独特意义的原因。

在传统的企业管理观念中,提供服务的基础是成本的增加。在中国,几乎提到服务,管理者第一个想到的就是会不会加重企业的负担,带来的回报是不是可以弥补企业为了提供服务而投入的成本。

这个账,算得未免有些小气。

能够接受一个月没有收入的人是职员,能够接受一年没有收入的人是经理,能够接受 10 年没有收入的人是老板,能够接受 20 年没有收入的人是通用的总裁。

通用汽车曾经做过一个广告,广告的内容是一个孩子和自己的父亲一起洗车,配合这个广告,通用还做了一批汽车玩具。

当时的美国汽车行业正处于上升期,制造商们根本就不愁汽车的销路。为了抓市场,很多汽车制造商都在拼命地宣传自己的产品。

当时的美国汽车强调动力与性能,中青年男子是汽车的消费群。所以当时的汽车广告都是以强壮的男人为主要的形象标志。

通用的广告战略一出,很多同行都嘲笑通用的总裁缺乏宣传意识,大家都认为这种瞄准小孩子的广告营销策略毫无价值。

5 年过去了,10 年过去了,通用的这次广告宣传效果一直没有显现。直到 20 年之后,通用推出的高端车上市,立刻成为当时美国车市销售最火爆的汽车。

很多来购车的人都说,自己是看着通用的广告、玩着通用的汽车模型长大的,现在有了消费能力,必须买一辆通用的顶级车圆自己小时候的梦想。

通用成功了,因为他们宣传策略的预见性。

服务其实也是同样的道理,也许你提供的服务一个月、两个月都没有回报,但是当产生回报的时候,收益可能会超出你预期的几倍。

“海底捞”为顾客提供免费的等待区服务,短期内增加了经营成本,但