

学习海底捞，不是邯郸学步，不是东施效颦，而是透过真实的案例解析

为你呈现海底捞非比寻常的管理经验和经营哲学

海底捞

一学就会

冯雪◎编著

H A I D I L A O Y I X U E J I U H U

海底捞成功的公式：

坚定的决策力+完善的商业模式+强大的执行力
+“本土”员工团队+靠双手改变命运的企业文化+“变态”服务

不是顶礼膜拜，不是妄自菲薄，汲取精华，掌握主旨，灵活运用，海底捞的成功模式也能在您的企业落地生根。因为，海底捞，一学就会！

中国商业出版社

学习海底捞，不是邯郸学步，不是东施效颦，而是透过真实的案例解析，
为你呈现海底捞非比寻常的管理经验和经营哲学

海底捞

一学就会

冯 雪◎编著

海底捞成功的公式：
坚定的决策力+完善的商业模式+强大的执行力

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

海底捞一学就会 / 冯雪著. —北京: 中国商业出版社,
2011.10

ISBN 978 - 7 - 5044 - 7421 - 6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 190415 号

责任编辑:陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.ccbbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市通达诚信印刷有限公司

*

720 × 1000 毫米 16 开 17 印张 200 千字

2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

定价:39.80 元

* * * *

(本书若有印装质量问题,请与发行部联系调换)

引言

海底捞——一个世人瞩目的火锅

微笑服务,是每个服务类企业都必须的。但能像这家火锅店那样,让服务员的微笑都发自内心,自然、真诚而不矫揉,确实是难能可贵。

它,就是海底捞火锅。一个从四川小城简阳走出来的火锅店。自1994年开业至今的14年时间里,已由当初不到50平方米的营业面积和6张小火锅桌发展成了如今拥有30多家直营店、总营业面积超过5万平方米的全国性连锁型餐饮企业。

同时,海底捞也是一个靠服务起家并立命的餐饮企业。人均消费不到70元,其服务却周到得几近“极致”,还成了肯德基“组团”学习的老师。

2010年1月中旬,最火的美食网站大众点评网发布的2007年《餐饮行业分析报告》也显示,海底捞火锅成为最受消费者欢迎的餐馆。

所有这一切,都离不开海底捞火锅的掌舵人张勇及其人生而平等的理念。在海底捞,服务员和经理一样住公寓套房;在简阳,张勇还建了一座私立学校,海底捞员工的子女可以免费上学。服务人员的家人还有可能获得一定的“生活补助”。

传说中的海底捞

火锅是中国民间最为流行的美食之一,在任何一座城市经营火

海底捞——一个世人瞩目的火锅
引言





锅店都不是件简单的事，在中国创建一个火锅品牌更是挑战无限。1994年在四川简阳起步的海底捞火锅不过是4张餐桌的小店。15年后，它已经在北京、上海、西安、郑州等地拥有36家分店，成为全国知名火锅品牌之一。

凡来过海底捞的人，恐怕都很难不对细致入微的服务留下强烈的印象，有人夸张地称之为“变态伺候”：顾客入座后，马上就会送上绑头发用的皮筋、围裙、手机套，就餐期间会有服务员不时递上热毛巾。更深的感触是服务员个个精神饱满，用快乐的情绪感染每位顾客。在“大众点评网”上，很多顾客对这种贴心服务感到“受宠若惊”，感慨“终于找到了做上帝的感觉”。

到目前为止，海底捞确实是一个成功的商业典范，有管理学教授跟踪探访海底捞的商业智慧。在餐饮业中，火锅对食物烹调的要求相对比较低一点。缺乏差异化使得火锅业竞争异常激烈，经营者往往会尽量降低运营成本而与竞争对手区分开。但这些方法往往很快被整个行业复制，包括曾经被披露的反复使用锅底等行业黑幕。在海底捞，菜品在顾客中以干净、新鲜以及分量适宜而著称。结合他们的超品质服务，我们不免会好奇：海底捞的利润如何，来自哪里？

也许正如海底捞自己的广告语：“好火锅自己会说话”，它每年3亿元的营业额来自这些表象下面埋藏着的未知的内在驱动力。

人与人的差别

张勇说：“人与人之间是平等的。我要让我的员工快乐地工作，能为员工想的、做的，我都会努力去做。”因此，业界有人戏言，海底捞已经提前进入了“共产主义”。

也正因为此，大家对张勇的评价褒贬不一。有人说他是餐饮业

服务创新的标杆,海底捞肯定还会一直火下去;但有人说,张勇不是一个严格意义上的企业家,只是一个喜欢幻想的空想家,长此以往,海底捞的命运还很难说……

但不管怎样,在张勇带领下的今天的海底捞就给了我们很多。足矣!

服务:多与少的差别

在北京,去餐馆吃饭排队等候是再正常的不过的事,但很少有像海底捞这样,让等候的顾客的脸上没有烦躁的表情。相反,每个人似乎都没闲着,上网的上网、玩牌的玩牌,还有擦皮鞋、美甲各种休闲项目。

很多人去海底捞,首先是冲着它的服务,其次才是火锅味道。刚开始有朋友(她是做媒介行业的)几次以顾客的身份光临海底捞,那是相当有感触啊。

在海底捞的员工手册的任何一页,你都找不到微笑应该露6颗牙齿还是8颗牙齿的标准,但在任何一家海底捞的门店,你都能看到每个员工脸上“发自内心的微笑”。尤其是服务员在为顾客擦拭油滴、下菜捞菜、递发圈、续饮料时,不含任何修饰但也恰到好处的一举一动,实在是让人心生敬意。

有一次,我的那位朋友光顾海底捞大慧寺店。在用餐期间她接个电话后发现手机欠费了,就随口问了一句:“有移动充值卡吗?”服务员回答:“您稍等一下。”大约一刻钟后,这个服务员拿着一张50元的充值卡气喘吁吁地跑回来:“女士,您的充值卡,让您久等了,这是刚从报亭买来的,但不好意思,没有发票,您看行吗?”

难怪后来又在大众点评网的网友颁奖词这样写道:“以服务著

海底捞——一个世人瞩目的火锅

引言





称”的火锅店，门口有人“专门引客”，等位提供免费茶水、美甲、擦鞋服务，落座后送上“绑头用的皮筋、套袖、围裙、手机套、热毛巾”……真的是有一种宾至如归的感觉啊。

对于其他许多创新之举，发圈、美甲、眼镜布、免费电话亭，海底捞餐饮有限责任公司董事长张勇可能已记不起当初的“发明家”。但在张勇看来，服务无大小，细节往往最能打动人。创新也无须绞尽脑汁，但要善于发现。

“特色不过就是你比别人多了一点点，而正是这‘一点点’为海底捞赢来了口碑。”张勇说。在大众点评网北京、上海、郑州、西安的“服务最佳”榜单上，海底捞始终保持前三名。北京分店平均单店每天接待顾客 2000 人，单店日营业额达到了 10 万元。

海底捞的做法在餐饮业掀起了轩然大波，不少餐饮店纷纷效仿，甚至还出现了“假海底捞”。最值得海底捞人津津乐道的还是 2007 年 6 月 23 日肯德基参观团的到来。

还有，在当天，200 名来自百胜中国的区域经理将年会前聚餐的地点选在了海底捞，和其他客人不同，他们拒绝了提前点餐，执意观摩整个服务流程，对服务员兴趣远远超过了火锅本身。这顿饭的目的是“参观和学习，提升管理水平”。

张勇这样评价道，“这简直是大象向蚂蚁的学习”。次日，在百胜中国年会上，应邀作为演讲嘉宾的张勇就如何提升员工热情被“粉丝团”们追问了整整 3 个小时。

张勇说，餐饮业门槛较低，技术含量不高，很容易模仿。但他相信，做到形似容易，但神似很难，海底捞多年形成的标准管理是无法轻易复制的。

成本：远与近的考量

消费者到海底捞用餐后，都说服务好。当记者问张勇有没有什么商业机密时，张勇回答很简单，如果你让员工都知道每位来进餐的客人是他们的衣食父母，他自然会把最好的服务呈现出来。

说来容易，关键是怎样才能让员工勤勉卖命，敬业乐业，让她们把工作当成一种乐趣，好像海底捞就是自己家开的一样。其中，在基本标准上的额外物质激励是一定不能缺少的。

海底捞北京区总经理袁华强介绍，海底捞服务员的月工资平均1300元，在同行中属于中等偏上，但其他福利加下来，员工的平均成本就达到了2000元。

据了解，海底捞员工的食住都由店里负责，按照海底捞的规定，必须给所有员工租住正式小区或公寓中的两、三居室，不能是地下室，而且距离店面走路不能超过20分钟，因为太远会缩短员工的休息时间，如果夫妻俩都在海底捞的，还必须考虑为他们提供单独的房间。

为了解决每个店近100多名员工的住宿问题，白家庄店店长李丽彬在三里屯附近一口气租下了12套商品房，此外，还专门请了两个阿姨，负责员工宿舍的保洁工作。据介绍，目前一个门店光员工住宿的费用一年就要花掉50万元。

此外，海底捞在所有的房子里都配置了空调，为了减少员工外出上网可能带来的危险，张勇要求每套房子都得装上可以上网的电脑。

海底捞的员工绝大多数都来自农村，能有这样的环境和待遇，当然愿意卖力干活。但也正因为此，张勇也招来了不少非议。

海底捞——一个世人瞩目的火锅

引言





有位业内人士给记者算了一笔账：现在海底捞在全国的一年营业额接近3亿元人民币，平均每个店接近1000万元。如果按照海底捞的人力成本和福利水平，每个店的固定人力成本就在350万元左右；海底捞的店平均面积1500平方米，年租金最少也在200万元以上。再加上水电、相关税费以及原材料成本，一年下来收支基本平衡。这还不算海底捞公司的超常规待遇。

还有，我认为海底捞给予员工所有福利中最有意思的是他们的员工餐，值得仔细推敲一番。有人这样说：他们的员工餐也比清华食堂里的好吃。不排队也秩序井然，没有人会着急打饭，谁都不会担心少了自己的那份。当然，我说的“有意思”并不是指这些，主要是指下面两点。

1. 每天吃四顿饭，周六周日加班还要加餐。这就使员工感觉他们一天到晚都在吃饭，从早到晚都是饱饱的，不用担心饥肠辘辘。早餐一般喝豆浆吃油条，有时吃面包糕点。中午和下午是正餐，一荤一素两个菜，一份汤。晚上通常是喝粥，也是一荤一素两个菜。我问过员工餐师傅，他说牡丹园店170到180名员工，每顿饭要用二十几斤肉。然后他说，一般不能超过30斤，超过了的话肉多菜少，大家就要“反抗”了。如果要我给他们员工餐挑毛病，只有两条：油太多对健康不利；还有就是川菜师傅做菜太辣。其余，实在找不出别的来了。我一直觉得，餐饮企业如果不能让员工吃好，真是管理者莫大的悲哀。吃不好的员工一定会有偷吃的冲动，而偷吃的机会总是随时都有的，无形之中，其实就耽误了工作。再者，员工也是人，想吃饱、吃好是每个人的本能，并不是因为谁天生嘴馋。偷偷摸摸吃客人吃剩的东西肯定是很没尊严的事。每个人都需要尊严，服务员也一样。如

果我们给予员工的待遇尚且不足以使他们有尊严,那么,其实也是在“犯罪”。

2.上班就吃饭,比上班点到要好。海底捞的早饭是在9点上班以后吃的,下午饭是在4点上班以后就吃,因此,他们早上、下午上班以后都是直接吃饭。如果上班就点到,必然需要维持秩序,需要让大家站好,需要批评迟到的人,而想调动员工的情绪就很难办到,因为还没开始干活就批评人了。但是一上班就吃饭却不一样,因为不用点到,人人见面以后相互问候:“吃了没有”。加上伙食很好,所以员工不会迟到——吃饭的事,自然会有人掉队。在心理上,员工对上班这件事不会很抵触,因为上班就意味着直接吃饭。即使吃饭以后的例会上也会有对不好现象的批评,但是这时批评得稍微重点都没有关系,因为上班吃饭已经施“恩”了,再施些“威”并不会引起抵触。我不知道这种时间与模式是不是他们刻意安排的,但是可以肯定,这十分符合中国人的思维习惯。中国人向来喜欢“先礼后兵”,还喜欢先吃饭,吃饱了饭才有力气干活。所以我觉得海底捞的吃饭制度实在是很有意思。

需要说明的是,海底捞没有“后勤经理”这样的职位,店长全面负责这些吃喝拉撒的事情。而且每个领导都是员工的“后勤经理”,生活上不方便的事情可以随时找领导,马上能够得到解决。

此外,作为激励机制的一部分,海底捞店长的小孩每年有12000元的教育津贴,这样员工的孩子和城里的孩子就能受到同样的教育。于是,基层的每位员工被大大地鼓励了,他们可以看到的是:只要我在这里勤恳地工作,我的子女就会到大城市中接受良好的教育。





不得不提的是，海底捞在四川简阳还有个私立的寄宿制学校。张勇说，“海底捞员工的孩子都可以免费在那里上学，孩子只需要交书本费，我们请了很好的老师。尽管学校年年亏损，但我们不是为了赚钱。”如果按照上面这位人士的说法计算，折合这些费用，张勇每年算是在倒给员工“打工”。这简直不可思议。作为一个企业家，没有不尽力追求利润最大化的。

对此，海底捞方面认为，一个企业的终极目标决定了它对人做事的态度，有的企业以赚钱为目的，那可以置员工于不顾只想着赚钱。但海底捞是希望把企业做大做强，提供一个好的平台给更多有志于改变自己命运的人，也能尽可能给顾客提供好的服务。

张勇说，只要把人培养起来，赚钱是迟早的事情，与其把店开出来砸牌子不如多用精力去培养后备干部、抓好服务。

看来，海底捞还想“放长线钓大鱼”。如何储备更多拥有“海底捞”思维的管理者和一线员工，是张勇一直在思索的事情。

管理：收与放的艺术

高工资，优福利，自然是留住员工的一个不错的选择。但在著名人力资源专家、北京理工大学工商管理系副教授王奋看来，工资和福利仅仅是提高员工敬业度的基本因素，激励因素则是海底捞带给员工的尊重和良好的晋升通道。

要想留住员工并激发他内在的主人翁意识，并不是一味要求员工做这个做那个，而是对员工好。做好员工工作，让员工愿意在这里干，觉得在这里工作有意义有价值，之后他才会精心尽力地去工作。

在第二届彼得·德鲁克高层管理论坛上，张勇透露，在海底捞，100万元以下的他基本不过问，100万元以上的如果是正常经营的，

也不需要过问他。海底捞的员工有权力给客人买单,比如某个员工听到顾客说多算了一份牛肉钱,服务员可以立刻拿出名片写上:下次就餐赠送一份。

虽然海底捞的放权制度给了员工很大的自由度,但是一旦发现靠钻制度空子谋取一己私利的,也会被毫不留情地炒掉。“这样员工就会掂量掂量,自己这么做是不是得不偿失。”

据介绍,海底捞的员工基本都来自穷苦的农村。张勇认为,每个人都是平等的,企业看重的是你是否勤奋、正直、真诚。海底捞所有的领班、大堂、厨师长全是从基层干起,管理者基本都是从内部晋升上去的。袁华强自己就是由一个擦鞋的员工,靠个人努力成为整个北京地区负责人的。

独特的管理方式在一定程度上成就了今天海底捞的辉煌,但有些做法也引来了一阵阵质疑声。

除了为员工提供良好的住宿、生活条件外,关注员工家庭也是海底捞增强员工归属感的独到之处。在海底捞,每个店长的父母也能领到工资,您没听说过吧,他们的子女在海底捞做得越好,其父母拿的工资会越多。

海底捞还鼓励员工把自己的工资寄给家里一部分,每个月发放工资日后,公司都会抽查,给员工家里打电话确认父母有没有收到了子女的工资,他们是不是挥霍掉了自己的工资。

海底捞管得实在是太多了,连员工的隐私都去干涉?

另外,海底捞所有的管理者都来自于一步步培养起来的基层员工,这和沃尔玛模式有很多相近之处。管一个店还可以,但当公司向全国扩张的同时,能不能够胜任就很难说。而且“任人唯亲”本身就





不利于自身发展。

而张勇却一直认为，“餐饮业是低附加值、劳动密集型的行业，怎么点火、怎么开门并不需要反复教育，最重要的是如何让员工喜欢这份工作，愿意干下去，只要愿意干，就没有干不好的。”张勇直言，“标准化固然重要，但是笑容是没有办法标准化的。”

文化：人与人的融合

张勇从6张小火锅桌时就意识到，做好餐饮行业，服务才是取胜的法宝，而作服务的，只能是企业的每一个员工。因此，善待员工也成为了张勇至上的理念。

而从年轻时就开始阅读卢梭的《社会契约论》、刘晓波的《选择的批判》等书的张勇，自由、平等的思想在他心里烙下了深深的印记。

张勇说：“平等的意识将激发员工更大的工作热情，把海底捞当做自己的事业来做。”

据同行介绍，初见张勇时，他一手拎着一个手提袋，一手拖着行李箱。当同行的提醒海底捞员工，赶紧帮你们张总拎一下行李时，那位员工却不紧不慢地回答，“不用，我们不讲究这么多。”

那位员工透露，张勇从不把自己当老板，他把自己也当成海底捞的一名普通员工，员工们也都喜欢亲切地称他“张大哥”。

海底捞从来不做广告，一般也很少接受媒体采访，“我们是通过口碑宣传。”海底捞1999年进入西安市场，2004年跻身北京，都在短短几个月内就获得了消费者的认可。

服务有好坏的差别，收益周期有远近之分，但人与人之间的交融，人传人的口碑，却是一样的。这也刚好体现了海底捞最终的价格

值。

尽管张勇的有些做法饱受争议,但张勇看似随性的背后却又总体体现出“收”与“放”的智慧。

是啊,我听说一些企业的管理方式就不太“靠谱”,比如,一个位于中关村的高科技企业在办公室里安上了摄像头,而卖火锅的海底捞却给了基层服务员打折、换菜甚至免单的权力,只要事后口头说明即可,这是非常值得深思的事情。

谁能阻止海底捞

“地球人已经无法阻止海底捞!”这本是一句网络上的玩笑话,但每当海底捞有“重大动作”的时候,无数的网友都会引用这句话来评价海底捞。当海底捞推出上门送餐服务时,有网友拍下了海底捞服务人员上门服务的全程照片,并发布到了网上。一时间,“地球人已经无法阻止海底捞!”再次铺天盖地席卷而来。

无法阻挡的到底是什么?其实大家都很清楚,那就是海底捞成功的法宝——服务。上面那个发照片的网友在接受《经济参考报》记者采访时说:“本来火锅送餐服务只是一些人开玩笑的构想,但没想到海底捞却将这一想法变成了现实,而且服务和店里一样好。”

在将自家的火锅成功打入用户的餐厅后,海底捞又有了新的计划——用海底捞的火锅占领美国人的餐桌。

2011年5月份,海底捞进军美国市场的计划被媒体曝光。据介绍,海底捞年内将在美国建立自己在海外的第一家门店。为了让海底捞海外开店计划进一步推进,海底捞内部已经成立了海外管理部门,并制作了能体现自己火锅文化和企业文化的广告宣传片,而菜单、店面装饰等其他细节工作也已经提上了日程。

海底捞——一个世人瞩目的火锅
引言





据了解,海底捞已经初步选定美国的两个区域作为开设第一家海外分店的首选。因为中外之间的饮食习惯有些差异,大部分已经走出国门的餐饮企业在国外的客人也多是当地华人或者亚洲人,但海底捞却想征服美国人的胃口。

海底捞的一位工作人员这样向外界透露:“我们不只是推出一种餐饮模式、一种业态,而是希望传递出一种火锅文化。目标是当地的主流市场,因此选择开店的地址不会在华人聚居区,而是在当地有影响的商业区,或者高品质地区。”

和呷哺呷哺、小肥羊等火锅企业相比,海底捞一直保持着谨慎的扩张速度,即使放慢脚步也要保证服务质量。另外,海底捞还坚持直营,目前全国有 52 家门店。

一直以来,海底捞的创始人张勇都有着自己的宏大计划。据了解,美国是海底捞海外发展的第一站,但不是唯一的目的地,海底捞的海外发展路径是由美国扩展至北美,再发展到欧洲、东南亚等地。此前,张勇曾对媒体表示过海底捞有上市的打算,海外扩张与上市无疑将形成良性互动。

那么,美国人能阻止得了海底捞吗?即使在国内已经获得良好的口碑,拓展海外市场对海底捞而言,仍是一个巨大的挑战。摆在海底捞面前的最大问题,就是如何在海外复制国内“变态服务”的成功经验。等位时免费的擦鞋、修指甲服务,提供的跳棋、水果,还有能为顾客带来快乐的服务人员,这些在海底捞的海外征途中能否被保留,能否被海外消费者接受,现在还都是个“X”。显然,海底捞的内部人士已经预见到了海外扩张中的种种困难:“中国的员工带不出去,服务员肯定需要本土化,怎么把原来固有的经营特点嫁接当地的市

场和文化是我们要研究的问题。”

一位在美国纽约唐人街从事餐饮多年的华人向曾经给采访他的记者说,海底捞能否在美国立足需要面对两个问题:其一,海底捞火锅油腻辛辣,而美国人的饮食口味则比较清淡,能否适应美国人的口味还需要市场检验;其二,欧美餐饮行业尽管同样讲究“顾客至上”,但服务比较适中,相较之下,海底捞的服务过于热情,反而会使欧美顾客产生不适感。

除此以外,也有分析人士指出,海底捞在海外扩张中,如何在不同于国内的环境组建服务团队,是决定海底捞能否在美国市场站稳脚跟的关键所在。如果要聘用美国员工,能否让美国人和国内海底捞员工一样,为当地顾客提供无微不至的服务,这些都是需要张勇仔细斟酌的问题。

海底捞——一个世人瞩目的火锅
引言



前言

海底捞还是能学会的

之前,看过黄铁鹰先生写的《海底捞你学不会》,他认为“海底捞学不会”,我个人认为这本书写的很好,名字也很吸引人。名字好?的确,用一个否定语气来吸引你同时也调动了你的好奇心。猎奇心理是一种再正常不过的心理。你说我“学不会”,那我倒要非去探个究竟,看我能不能学得会。至少,我当时就有这样的想法。当读这本书的时候,我一直觉得有一股巨大的吸引力,因为里面有很多真实的案例,像读小说一样过瘾,在文字中让自己的思绪随着案例中人物的情感此起彼伏。读完之后,我就有个想法,黄铁鹰先生的风格是从宏观上把控,我是不是要从微观入手,把其中的一点精要提炼出来,让海底捞的神秘面纱揭得更彻底一点,让更多想要创业或者做企业的管理者多一点管理的经验呢。

于是,基于这个简单的想法,我开始写这本《海底捞,一学就会》,希望和大家共同探讨,一起进步。

也许,您会说,学管理,那我去学海尔了,若跟一个火锅店学管理,简直是不可思议了。没错,海底捞火锅应该说是餐饮业的后起之秀,仅用了十几年的时间就发展成为 50 多家连锁企业,取得了卓越的成绩。您也许怀疑这是炒作。但仔细想想,为什么被“炒”的是海底捞呢?而不是别的企业,有果必有因,一个企业之所以能做

海底捞还是能学会的
前言

