

服务决定成败，服务创造价值
服务是成就海底捞的关键

丁萍◎编著

张勇的
内部服务课

像海底捞一样
带队伍

中国杠杆人物
内部培训课

中国财富出版社
CHINA WEALTH PUBLISHING HOUSE



中国杠杆人物
内部培训课

张勇的 内部服务课

像海底捞一样带队伍

丁萍◎编著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

像海底捞一样带队伍: 张勇的内部服务课 / 丁萍编著. —北京: 中国财富出版社, 2015. 1

(中国杠杆人物内部培训课)

ISBN 978-7-5047-5393-9

I. ①像… II. ①丁… 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 (2014) 第 228762 号

策划编辑 宋 宇

责任印制 方朋远

责任编辑 于 淼 宋 宇

责任校对 饶莉莉

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 010-52227568 (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 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-5393-9/F·2245

开 本 710mm×1000mm 1/16

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 张 14.75

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

字 数 218 千字

定 价 32.00 元



版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前言

PREFACE

提起张勇，也许很多人都不知道；但要说起海底捞，恐怕就尽人皆知了。

海底捞留给人最深刻的印象是永远要排队。去海底捞，你很难说清楚是为了吃什么，但就是愿意去，而且，不惜屈尊排队等候。海底捞火得不得了，即使是三伏天，依然门庭若市。

海底捞是一家以经营川味火锅为主、融汇各地火锅特色为一体的大型跨省直营餐饮品牌火锅店。海底捞火锅店在中国内地的店数不算多，但知名度却很高。海底捞做得风生水起，甚至出现了“人类已经无法阻止海底捞了”的微博狂潮。

海底捞，一个大众化的火锅创造了餐饮界的一个传奇，它不仅席卷了中国，还冲出了国门；它引起的不是反应，而是轰动。那么，是什么让海底捞如此受人青睐，获得这么高的评价呢？

服务！以优质，甚至夸张的服务成为中国内地最知名、最受欢迎的火锅品牌。

海底捞的服务让人印象深刻，甚至感动。在这里，你受到的服务好到无可挑剔：怕眼镜被火锅熏得模糊，他们免费提供眼镜布；怕手机被弄脏，他们免费提供“包丹袋”；怕长头发影响吃饭，他们免费提供头绳；怕排队时无趣，这里有免费的零食、点心和果盘，还有免费的美甲和擦皮鞋

服务；更为夸张的是，他们竟然给顾客睡着的孩子推来了一张婴儿床……海底捞的服务让人不得不佩服。

服务决定成败，服务创造价值。一个没有服务观念，不提供优质服务的企业，必将被同行远远地甩在后面；而一个以服务为经营理念，以服务赢得顾客的企业，必然会遥遥领先于同行。

无疑，服务也是成就海底捞的关键！

《像海底捞一样带队伍：张勇的内部服务课》以张勇及其员工精练独到的见解为主线，深刻剖析了他们的服务观念、服务创新意识等。通过本书，你可以了解到他们的服务员如何能做到像打了鸡血一样来回穿梭，他们的创新服务为何层出不穷，他们为何身体疲惫却精力旺盛且毫无怨言……

好服务本身就是营销。没有优质的服务，就不会赢得顾客；拥有最完美的服务，就能获得永远的支持。所以，以服务精神善待每一位顾客，服务每一位顾客，就是点亮了一盏吸引顾客的明灯，也为自己照亮了一条通往未来的道路。

日本一位经济学家称：优质的服务是回报率最高的投资，是每一个人走向未来的金钥匙。无论什么人，无论身处哪个位置，虽然从事着不同的工作，但却有着相同的工作内容，那就是服务。希望读完本书，你可以从中获益，并能够指导自己的事业和工作，在今后取得更大的成功。

目录

CONTENTS

上篇

服务，决定一切

服务决定成败，服务创造价值。一个没有服务观念，不提供优质服务的企业，必将被同行远远地甩在后面；而一个以服务为经营理念，以服务赢得顾客的企业，必然会遥遥领先于同行。服务不仅是一种工作理念，也是一种新的赚钱手段，越是完美、优质的服务就越能提供独辟蹊径的赚钱方式。

显然，海底捞抓住了这一点，并将它做得出神入化……

003 | 第一章 吸引顾客的是眼睛看得见的服务

优质的服务能弥补味道上的不足 / 003

完美的服务更能招揽顾客 / 006

用好服务创造情感上的良性体验 / 009

做特色的服务，比别人多一点 / 013

016 | 第二章 精心对待你的顾客

真诚是一种无形的牵引力 / 016

将所有精力集中在顾客身上 / 019

把店开到顾客家中去 / 022

提供近乎完美的服务 / 026

029 | 第三章 做足每一个细微之处

让就餐成为一种愉快的体验 / 029

服务不只是态度，还包括口味、环境等 / 032

细节往往最能打动人 / 036

即使是免费的，也要送最好的 / 039

服务，因人而异 / 042

046 | 第四章 做好服务，让顾客满意

不要让赚钱成为动力之源 / 046

一个满意的顾客就是一条活广告 / 049

做海底捞，软实力很重要 / 053

把顾客当作最重要的人脉资源 / 057

服务好，翻台率就高 / 060

及时澄清事实，解除顾客误解 / 064

中 篇 **像家人一样对待员工**

服务，是成就海底捞的关键。服务，是员工们的服务，他们居功至伟。那么如何让上万名员工富有激情地工作，毫无怨言地把心思放在顾客身上？其实，海底捞创始人张勇早就给出了答案：像对待家人一样对待员工，员工自然就把海底捞的事当作家事。

071

第五章**对员工像家人，员工对顾客就像家人**

像对待家人一样对待员工 / 071

让员工自己当主人 / 073

创造条件，给员工认同感和归属感 / 078

宽容，给属下以信任 / 081

一个人的难题，团队来解决 / 085

089

第六章**服务好你的员工**

让员工的生活跟工作有联动 / 089

给员工提供一个可以改变命运的通道 / 093

创造宽松的环境 / 097

创办大学，让员工有学习的机会 / 100

既给员工行业培训，又要生活培训 / 103

帮助公司的短板员工 / 107

110 | 第七章 做好员工管理，保障优质服务

集权管理，服务不走样 / 110

打造海底捞的核心竞争力 / 113

鼓励干部出去创业 / 117

公平地管理人力资源 / 120

因材施教地开展员工培训 / 123

用制度保障好服务 / 127

131 | 第八章 不拘一格降人才

用人不疑，疑人不用 / 131

不拘一格降人才 / 134

骂也是重视的表现 / 138

不计利润，不计较当下的损益 / 141

只要努力，背景、学历这都不是事儿 / 144

下 篇 **做品牌服务，靠双手改变命运**

在服务中，品牌代表的是一种顾客的集体认同，代表着一种优质的服务。重视品牌服务，树立良好的品牌形象，会让企业的知名度和美誉度以递增的趋势得到传播。所以，在产品越来越同质化的今天，做好服务还不够，还要做优质的服务，打造品牌服务，这样才能避免陷于被动局面，才能在顾客心中树立良好的形象，从而为企业创造更多的价值。

151

**第九章
你的命运只能靠自己来改变**

- 把自己当成企业家 / 151
- 树立起忧患意识 / 154
- 世上不存在“艰难”二字 / 158
- 坚持就是人民币 / 162
- 用双手改变命运 / 166

170

**第十章
让用心成为一种习惯**

- 好好干就会得到提拔 / 170
- 用打麻将的精神来工作 / 174
- 到现场去办公 / 179
- 让用心成为一种习惯 / 182
- 埋头务实做品牌 / 185

189 | 第十一章 把问题解决在第一线

开多少店要看培养了多少合格的人 / 189

管理层必须从服务员干起 / 193

不把利润当作考核指标 / 197

“四不准”与“高压线” / 201

208 | 第十二章 用正能量激发服务团队

什么样的教育什么样的思维 / 208

不以金钱为追求，道法自然 / 211

员工是一个一个吸引来的 / 214

优质服务，诚信经营，做事凭良心 / 218

以真心换真心 / 222

服务，决定一切

服务决定成败，服务创造价值。一个没有服务观念，不提供优质服务的企业，必将被同行远远地甩在后面；而一个以服务为经营理念，以服务赢得顾客的企业，必然会遥遥领先于同行。服务不仅是一种工作理念，也是一种新的赚钱手段，越是完美、优质的服务就越能提供独辟蹊径的赚钱方式。

显然，海底捞抓住了这一点，并将它做得出神入化……

第一章

吸引顾客的是眼睛看得见的服务

优质的服务能弥补味道上的不足

我18岁进工厂，成为拖拉机厂的一名电焊工人，上班几年后觉得无聊，就在街边摆起了4张桌子，开始卖麻辣烫。这种状态持续了2年，1994年3月，海底捞第一家火锅城在四川简阳正式开业，我、我太太、同学和同学太太4人，就是海底捞的创业团队。那时我连炒料都不会，只好买本书，左手拿书，右手炒料，就这样边炒边学，可想而知，这样做出来的火锅味道很一般，想要生存下去只能态度好点，客人要什么速度快点，有什么不满意多赔笑脸。因为我们服务态度好、上菜速度快，客人都愿意来吃，做得不好客人会教我做。我发现优质的服务能够弥补味道上的不足，从此更加卖力，帮客人带孩子、拎包、擦鞋……无论客人有什么需要，我都二话不说，一一满足。这样做了几年之后，海底捞在简阳已经是家喻户晓。

我做火锅是偶然，但也算歪打正着，因为火锅相对于其他餐饮，品质的差别不大，因此服务就特别容易成为竞争中的差异性手段。

——张勇谈服务的差异化战略

赢在服务

在如今火锅林立的城市，海底捞究竟是靠什么打败众多竞争对手，异军突起的呢？谈到海底捞，它不像小肥羊火锅有特色的涮羊肉，也不像呷哺呷哺那样装修时尚。通过大众点评网的随机调查，在北京地区，无论是特色、环境，还是火锅口味，海底捞都没有优势，而海底捞真正的撒手锏是堪称“变态”的服务。

海底捞的服务并不是发展壮大后才慢慢形成的，张勇在简阳开第一家海底捞火锅店的时候，就已经确立了“服务第一”的经营理念。1994年，张勇把海底捞开在了简阳热闹非凡的火锅一条街——四知街上，拥挤的火锅街上有七八家火锅店。当时张勇完全是火锅业的新丁，既没有固定的客源，又没有独家火锅秘方，甚至连炒料都不会。

意料之中，刚起步的海底捞生意惨淡无比。为了招揽顾客，张勇开始主动出击。在火锅城门口的街边，每天傍晚都会有一群民工路过，张勇就每晚守在路边的电线杆旁，看见他们路过就主动打招呼。这样一直持续了大半个月，张勇的人情攻势起了作用，有点难为情的魏大哥带着手底下的人决定去尝尝海底捞火锅。

为了抓住来之不易的顾客，张勇在服务时打起十二分精神，尽心尽力。把餐桌擦得一尘不染，请顾客入座，在等火锅的时候，张勇热情地给顾客加茶水，还送上免费的腌白菜、黄豆粒等小吃，陪客人聊家常；火锅上了之后，张勇更是全程站在身旁，不时提醒小心烫着，手脚麻利地给客人续茶水和换干净的餐盘，客人无论有什么要求，张勇都是二话不说，全部满足。

几个小时过去了，在张勇的全程服务下，顾客吃得兴致高昂，最后对张勇和海底捞大加赞扬，尽兴而去。不过，这群顾客的满意也令张勇感到纳闷：为什么平时客人来吃了以后就不再来了呢？难道是今天做得火锅非常对味？好奇之下的张勇尝了一口火锅汤，不尝不知道，简直是难吃得不行，火

锅底料放了太多的中药材，完全没有了火锅味，全是中药的苦涩味道，真不知道那群客人怎么下得了口。

但是刚才客人的高兴显然不是装出来的，而且也没必要装，客人的确是非常满意。张勇开始思索到底是什么令顾客能够接受这非一般的火锅，最后张勇的答案就是殷勤的服务为他加了分。张勇认识到，火锅，尤其是四川的麻辣火锅，吃到一半时，顾客的味蕾一般早已麻木，在这一刻，任何火锅的口感都已经是大同小异，人们能感受到的就是眼前的服务。

从此张勇认为，顾客在吃火锅的过程中，每家火锅店的火锅口感基本没有太大差别，更不会形成梯次。在此基础上，能吸引顾客的就是眼睛看得见的服务，优质的服务能够让海底捞和其他火锅店之间形成差异。有了这个认识之后，张勇开始主抓海底捞的服务质量，很快，他的火锅店便在简阳市内名声大噪，不到一年的时间，曾经开着七八家火锅店的火锅城变成了海底捞独家火锅城。直到今天，海底捞依然保持着“服务第一”的宗旨，这也是顾客选择海底捞的主要原因。

智慧透析

在过去，一般是顾客先付钱，才能享受服务；顾客给多少钱，商家就提供多少服务；谁付的钱多，谁得到的服务就好。而实际上，我们应该转变赚钱的观念：先服务，再让顾客根据我们的服务质量进行付费、埋单。

比尔·盖茨说：“21世纪所有的行业都是服务性行业。”现在，服务已不再是狭隘的服务，而是一种大服务观念，它是一种人与人之间的沟通与互动，来源于所有人和所有行业，也就是说，我们每个人都在从事服务业。

著名黑人领袖马丁·路德·金曾说过这样一段话：“如果一个人是清洁工，那么他就应该像米开朗基罗绘画、像贝多芬谱曲、像莎士比亚写诗那样，以同样的心情来清扫街道。他的工作如此出色，以至于天空和大地的居

民都会对他注目赞美：‘瞧，这儿有一位伟大的清洁工，他的活儿干得真是无与伦比！’”没有卑微的工作，只有伟大的服务，带着这种想法，我们做任何工作都会取得一定的成就。

日本一位经济学家称：“优质的服务是回报率最高的投资。”没有优质的服务，就不会赢得顾客；拥有最完美的服务，就能获得永远的支持。的确，服务决定成败，服务创造价值。一个没有服务观念，不提供优质服务的企业，必将被同行远远地甩在后面；而一个以服务为经营理念，以服务赢得顾客的企业，必然会遥遥领先于同行。

其实，现如今很多饭店的环境和舒适度都不会有太大的差别，关键之处就在于是否具有为顾客服务的观念，是否提供了让顾客满意的服务。良好的服务，就是赚钱的商机；服务的胜利，就是竞争的胜利。

所以，不管是企业还是个人，以服务精神善待每一位顾客，服务每一位顾客，就是点亮了一盏吸引顾客的明灯，也为自己照亮了一条通往未来的道路。

完美的服务更能招揽顾客

网易财经：现在很多消费者有这样一个体验，觉得海底捞的服务体验是非常非常好的，但是可能在味道方面它不是最好的，价格可能也略微要偏高一点。

张勇：你要保证食品安全的话，成本一定是很高的，刚才你们也去看过了，它这个模式成本是非常高的，我告诉你，它就是清洗车间的温度都是控制的，然后是点对点冷链供应，这个投入会比你的原材料高几倍。你会发现每一种东西它的名牌收费都会更高，因为它的成本投入更