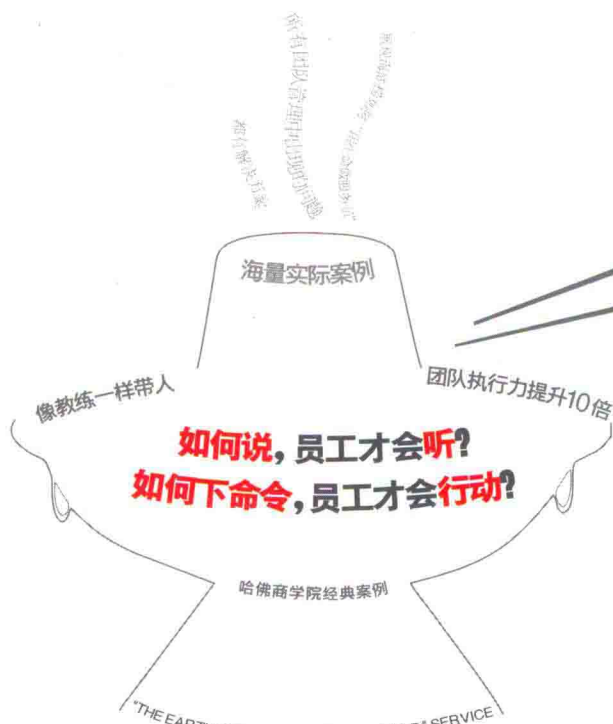


海底捞

楚材 / 著

“地球人拒绝不了”的服务



什么是创新? 与众不同就是创新。因此海底捞的“把人当人对待”, 就是创新!

不懂带人, 你就自己干到死

绕在你身边的平凡人, 成为你的左膀右臂!

狼一样的对手, 就怕猪一样的队友;

把身边的庸才变干将

文匯出版社

海底撈

「地球人拒絕不了」的服務

楚材／著



图书在版编目 (CIP) 数据

海底捞：“地球人拒绝不了”的服务 / 楚材著. —上海：文汇出版社，2014.9

ISBN 978-7-5496-1256-7

I. ①海… II. ①楚… 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 202885 号

海底捞：“地球人拒绝不了”的服务

出 版 人 / 桂国强

作 者 / 楚 材

责任编辑 / 戴 铮

封面装帧 / 嫁衣工舍

出版发行 /  文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 北京凯达印务有限公司

版 次 / 2014 年 11 月第 1 版

印 次 / 2014 年 11 月第 1 次印刷

开 本 / 710 × 1000 1/16

字 数 / 216 千字

印 张 / 16

ISBN 978-7-5496-1256-7

定 价：36.00 元



如何说，员工才会听？
如何下命令，员工才会行动？

哈佛商学院经典案例

所有团队管理中出现的问题都有解决方案！

展现海底捞人如何“用生命做服务员”。

让用人回归简单，让经营回归简单。

HAIDILAO





“海底捞”，于员工而言，

“海”：大海宽阔，无穷无尽；

“底”：海底捞用人的原则，每个人都是平等的，
必须从最底层做起；

“捞”：综合素质，用勤劳的双手去改变自己的命运。

.....

于顾客而言，

海底捞的火锅有大海一样无穷无尽的食物，
应有尽有，供顾客品尝。

**学习海底捞，
它的精神你学得会！**



前言

说不出口的拒绝

“服务至上、顾客至上”，这朴实的八个字在全国很多的店铺里都能看到，但就是这八个朴实无华的字眼造就了传说一般的“海底捞”，使得这个发源于四川盆地中的火锅品牌蜚声中华乃至海外。

作为海底捞的一名忠实顾客，打心底里说，海底捞的味道绝对不是最好的，而且连海底捞的老大张勇也亲口承认了这一点；而且海底捞的价格也不是最亲民的，很多海底捞的食客们也深深认同这一点。但是我们就是没有办法直接拍着桌子喊一句：“价格太贵了！”“你的菜怎么不好吃啊？”

你做过吗？你敢做吗？为什么？

现在很多门店的候客等位区都提供了瓜子花生点心，有的还提供水饮料甚至咖啡，这都是跟海底捞学的。正所谓“一直被模仿，从未被超越”，海底捞免费区提供的零食迄今仍是全国数一数二的，各种水果都是最新鲜的还包甜，爆米花的味道也丝毫不比电影院的逊色甚至更好，等累了，女顾客可以去做个美甲，男顾客可以去擦个皮鞋；条件允许的情况下让老乡提供一下本土服务也不是不可以的。如果你以为这就是海底捞的服务那就错了，因为这充其量只能算个前奏。从吃饭到离席，服务员都会在你周遭忙上忙下，哪怕消费一块钱也能享受到VIP一般的服务，甚至你上个卫生间，在你关上门的那一刻之前，服务员的贴心服务都不会终止。请问这样的餐饮服务，中国有第二家吗？在一堆

物超所值的服务面前，你的那些小埋怨还能脱口而出吗？只能蘸着海底捞秘制的酱料，一筷子将涮好的美味和着嘴边的话噎回肚子里而且没有怨言。

海底捞的服务总是让人意想不到，因此总能带给人们惊喜。2003年，海底捞蓬勃发展的路上遭遇了非典。一时间里，街道上空空荡荡，店铺外面更是门可罗雀。一方面为了让海底捞能够继续经营，一方面为了更好地让海底捞深入人心，卖火锅的海底捞居然推出了外卖服务。十年之前，当外卖都还不是特别时兴的时候，海底捞这个卖火锅的商家居然推出了外卖服务，并且为广大顾客提供了强大的有偿外送服务，如果有需要，外送员可以全程陪着你在家煮火锅，等煮完之后一切帮你收拾妥当再撤离，让你在家就能享受到店里一样的服务。正是这样的服务理念，在非典这种拖垮了万千商铺的特殊时期，海底捞依旧做得风生水起。

19年的时间里，海底捞通过“变态好”的服务成功地从四川简阳出发，先后登陆北京、上海、西安、郑州、天津、南京、杭州、深圳、厦门、广州等全国21个城市，国内直营的餐厅总数达到了91家，并且将发展的目光瞄准海外市场，成功地在新加坡、美国两个国家开设了海外直营店。

如今的海底捞不仅成为了食客们的聚会场所，更成为企业管理者与创业者争相学习效仿的对象。《海底捞你学不会》面市之后，更是引发了社会上对于海底捞经营理念的大讨论。“海底捞现象”或许比海底捞本身更具有深度发掘的价值。

本书着眼于海底捞“地球人拒绝不了的服务”，通过大量的张勇讲话、海底捞案例分析及其他著名企业的相关案例拓展，重点剖析海底捞的服务理念与管理模式，旨在为最广大的读者做一次“最海底捞”的经验分享。



第一章

人类已经无法阻止海底捞了

直到如今，仍没有人敢全盘效仿海底捞，因为从来没有一本商业书上说过：生意可以这样做。据说“望海兴叹”可能因此入选明年的年度热词榜。

- ◎ 满满的“潮范儿”：当互联网撞上了海底捞 002
- ◎ 叫板百年老店：连“全聚德”都有危机感了 006
- ◎ 走下神坛？海底捞在美国真的行不通吗？ 011

第二章

海底捞的秘密：有服务就够了

“一招鲜，吃遍天”，海底捞在用实践演绎“变态好的服务是怎样炼成的”。

- ◎ 海底捞的缺点是找不到缺点 016
- ◎ 一千个客人，就有一千种服务方式 020
- ◎ 越是看不到的地方越要下功夫 025
- ◎ 免费服务也得是物超所值的 029
- ◎ 顾客甘愿为“五星级服务”买单 032
- ◎ 其实海底捞只比别人多了一点点 035

第三章

服务？义务！

在海底捞，没人跟你讨论“该不该服务”这种问题，类似于“买东西就得付钱”这种事情，有什么好讨论的？

- 让顾客来点赞 040
- 海底捞心理学：味道好是因为吃得舒服 045
- 用真诚赢得消费者的认可 049
- 服务就是传递快乐 052
- 不想当服务员的干部不能当干部 056

第四章

一切自动自发：老板最终是个摆设

海底捞一般没机会催员工做事，除非是催你走人。

- 主动的精髓：像“打麻将”一样工作 062
- 甩手掌柜：雇了别人就别插手别人的事 067
- 主动犯错也是极好的 072
- 团队在拉你，你还不主动走两步？ 076
- 导向的力量：榜样的今天就是你的未来 081
- 何弃疗？只有自己能改变自己 085

第五章

每种不同的服务背后都有一个微创新

创新就是为了让顾客能多点头。如果你能让每个顾客都点头，你就很伟大了，因为你居然解决了“众口难调”的世界性难题。

- ◎ 创新不是处心积虑，而是妙手偶得 090
- ◎ 成就大创意的往往都是不起眼的小想法 094
- ◎ 知识是创新的源泉 098
- ◎ 唯有细节才能动人 101
- ◎ 没什么不能创新，包括烦人的调查 105
- ◎ 警告：考核创新就没法创新了 109

第六章

优秀的服务从来不只是服务而已

不懂才艺的厨子不是好侍者。

- ◎ 服务不只是端盘子倒水 114
- ◎ 追求品质：高大上的服务都是有料的 119
- ◎ 始终学习：唯一不用努力就能获得的是年龄 124
- ◎ 双手才能改变不足 128
- ◎ 优秀服务赚的都是未来 131

第七章

危机来临，那就换种方式服务

人觉得悲惨的事情是：危机来了，人却只能眼睁睁地看着；危机觉得最悲惨的事情是：它来了，人却把它变成了生机。

- ◎ 除非是糟糕透了，否则都有转机 136
- ◎ HI 捞送：客人来不了，我们就送上门 140
- ◎ “骨汤门”：最好的掩饰就是不掩饰 144
- ◎ 寻找突破口：众口难调那就调服务 149
- ◎ 每一个决定都要着眼未来 153

第八章

星级服务从招服务员抓起

训练和培育是两回事。培训是短期的，而服务无法速成，所以一般企业拉着员工去野外搞两三天“服务培训”更像是集体郊游，没什么实质效果。

- ◎ 把服务变成一种意愿 158
- ◎ 服务是手段，关心是本能 162
- ◎ 良心向善遮百短 166
- ◎ “骂文化”：扛骂也是一种服务能力 170
- ◎ 自由服务：让员工去做决定 174
- ◎ 无法刻意服务：心胸决定了你的态度 178

第九章

海底捞“家法”：自由与约束并存

海底捞的规矩是：一般的都不管，要管的都不一般。

- 干部当然可以出去创业 182
- 提拔是海底捞的承诺 186
- 至察则无徒：不是所有的内容都要定标准 190
- 除了原则，其他的你们随便 195
- 仅有的规矩必须遵守 199
- 违规必然开除：苦劳不是挽留的理由 203

第十章

管理也是服务

家庭是怎么管理的，海底捞就怎么管理。

- 卖火锅的幌子：来海底捞是改变命运的 210
- 像家人一样团结 214
- 快乐迁移：让工作充满愉悦 218
- 客户是服务业的人脉 223

第十一章

海底捞是熬出来的

廿年磨一剑，且学且珍惜。

- 员工都是一个一个吸引来的 228
- 为了品质：没有合适的员工就不开新店 232
- 优秀员工都不是复制出来的 236
- 海底捞永远需要软实力 241



第一章

人类已经无法阻止海底捞了

直到如今，仍没有人敢全盘效仿海底捞，因为从来没有一本商业书上说过：生意可以这样做。据说“望海兴叹”可能因此入选明年的年度热词榜。

满满的“潮范儿”：

当互联网撞上了海底捞

一家火锅店有什么学不会的，但要说‘百度你学不会’，我觉得还可以。海底捞的服务做得很好，这点也许可以很快被学会，但互联网龙头企业百度是高科技公司，拥有多项核心技术，其背后的技术积累是很难被模仿的，经营好一家企业，这种核心竞争力是永续发展的关键。

——张勇谈海底捞学不会

延伸阅读

当大家还饶有兴致地在对《海底捞你学不会》中所阐述的服务理念进行深入学习时，海底捞又将自己的服务向时代的前沿推进了一大步。2013年，海底捞的后台供应链真正实现了全国全网平台化服务，集中化采购、集中化中央厨房处理，海底捞在用实际行动证明，自己就是传统餐饮领域供应链的标杆企业。

互联网大时代之下，互联网思维如同病毒一般渗透进入各行各业的体制之内，并且被迫使得每个行业都开始产生“异变”，其中传统商业模式的改变更是让众多曾经的大佬直呼“看不懂”。京东、亚马逊、当当、1号店等电子商务平台纷纷盛装起航，一时间，人们购物买东西都不再往商场超市里奔波，而是

坐在家里的电脑桌边点一点鼠标，跑到门口用笔签个字就能收货。倍儿爽的消费体验让家乐福沃尔玛等传统商家节节败退，尽管实体商业在尽力躲避新时代的浪淘沙，但大势之下，小打小闹的改革犹如螳臂当车。

开在街边的餐饮业自然也躲不过互联网大潮的筛选。餐饮行业如何求变？当互联网撞上了海底捞时，又会有怎样的新鲜事儿发生？

其实，海底捞早在 2003 年就开始玩互联网概念了，十年的时间里，海底捞早已对此驾轻就熟，甚至可以说，互联网都快被海底捞给“玩坏了”：

早在 2003 年，很多人还不怎么上网的时候，海底捞就开设了自己的官方网站，并且成功地借此成功地打入北京市场；2005 年，当微博还是新鲜事的时候，海底捞就在大众点评等网站上占据了一席之地，顾客打个分，海底捞的口碑就传出去了。海底捞 2005 年能在北京一口气连开 5 店靠的就是这个；2008 年是社交网站的春天，海底捞自然赶在潮流的前沿，与诸多消费者开始进行网上互动，微博微信和手机客户端，海底捞不但一个没落下，而且还是行业里率先吃螃蟹的人……你以为只有电影院和飞机票能网上订座吗？海底捞 2012 年就可以了；你至今还在为琳琅满目的会员卡买卡包吗？海底捞早就推出电子会员卡了；你以为公共 WIFI 都是有信号没网速的吗？海底捞的 WIFI 说不定比你家的宽带快多了……

对于互联网这一新潮的概念，海底捞处理得恰到好处，与自身“服务至上”的理念进行了最完美的融合。为什么都说“海底捞学不会”，原因就在于海底捞没有一个模式，告诉你海底捞应该怎么去做。也正因为如此，当互联网撞上了海底捞时，海底捞表现出来的只有切合时代的“潮范儿”。

Business Develop

如今，国内市场正逐渐由原来的“产品竞争”转变为以“服务竞争”为基础的营销战略，大多数企业都将服务作为获得市场占有率的秘密武器。例如，

中国电信提出“用户至上，用心服务”、全球最大的计算机信息工业跨国公司IBM的口号是“IBM就是服务”、联想集团甚至提出“将服务写进每一个人的DNA中”等。

盛大CEO陈天桥是中国最著名的财富新贵之一。他起家于网络游戏，却对网游技术一无所知，他的成功令人觉得不可思议。别人问陈天桥，你的商业哲学是什么？“我可以用一个词来概括——服务。”这就是陈天桥成功的秘诀。

在陈天桥看来，娱乐的人性化必须有人性化的服务手段的支持，游戏玩家面对的不是冷冰冰的电脑和软件，而是由情感因素维系和融合起来的一种氛围，为此，盛大引进了美国最先进的RSR令牌系统，为玩家提供世界级的中央监控系统，同时通过e-sales把各地的网吧作为销售终端，网吧老板只要在网上直接获取账号，而不用跑到书报厅去买卡。

在盛大位于上海的服务中心，电话服务中心平均每天要接听8000个来自游戏迷的电话，回复1万条寻求帮助的电子邮件。游戏在线人数飙升，达到十万人级别的时候，盛大全国的服务器增加到了几十组，原有的服务系统面临崩溃。陈天桥毫不犹豫投入500万元巨资，建了一套大规模的呼叫中心。呼叫中心规模可与电信级呼叫中心媲美，平均每天接听超过3000个电话，相应问题提交、答复只需24小时。

服务为陈天桥带来巨额财产。但是，令陈天桥更为高兴的是，盛大的服务得到了社会的认可。在由中国质量学会、中国名牌商品学会等单位举办的“2002年中国市场消费商品质量信誉竞争力调查”中，“传奇”被列为同行业第一品牌，“监管网络管理员”、“24小时回复”、“双密码认证”等盛大首创的服务模式已经成为中国网络游戏业的默认标准。

陈天桥说，盛大对中国游戏产业最大的贡献之一是提出并实践“服务”的概念。在盛大之前，国内所有的软件开发商、销售商、游戏运营商都是以