

# 海底捞 你学不会

黄铁鹰  著

宁高宁 / 王石 / 张维迎 作序



中信出版社 CHINACITICPRESS

# 海底捞 你学不会

黄铁鹰<sup>著</sup>



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

海底捞你学不会 / 黄铁鹰著. —北京: 中信出版社, 2011.3

ISBN 978-7-5086-2648-2

I. 海… II. 黄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 012805 号

海底捞你学不会

H Aidilao ni xue buhui

著 者: 黄铁鹰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)  
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.75 字 数: 170千字

版 次: 2011年3月第1版 印 次: 2011年3月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2648-2/F · 2238

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

http: //www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000

## 我写海底捞

2009年4月，海底捞案例在《哈佛商业评论》中文版上发表后，几个出版社相继约我写一本海底捞的书。可是我对写海底捞的书实在没把握，加之又忙，就一一回绝了。

2010年初，我的老朋友《中国企业家》特刊部主任边杰，带着《中国企业家》执行总编辑李岷特地到北大找我。

我动心了，给海底捞董事长张勇打电话，要写这本书。

张勇很犹豫，他说：“海底捞现在已经名声在外。盛名之下，其实难副。再出一本书，怕吹过了。”

我说：“你再想想，我过些天给你电话。”

第二次电话，张勇同意了，但他提出三个条件。他说：“黄老师，第一，要写就写一个真的海底捞。要把海底捞好的一面与不好的一面、问题与困



惑都展现出来；只要是真实的，我不介意。第二，写海底捞的书，我可不给你钱。第三，你写完了，我不审稿。”

我说：“好。”

于是，《中国企业家》给我派出大记者孙雅男小姐，一路陪我访谈，帮我整理资料。8个月后，书稿交给了中信出版社。

这本书真难写。

张勇不仅把海底捞向我全面敞开，让我采访了海底捞的所有高管，还让我进入了他的家庭和他的过去；再加上他那一句“我不审稿”，就更让我的笔格外纠结。写这本书，我领教到被人充分信任并不是一件好事，因为太沉重。其实，这就是张勇管人的方法，我着实地被他“管”了一次。

这本书完稿后，我开始嘀咕：是不是让张勇看看？万一我有什么地方写得失实或不对，给张勇和海底捞造成不好的影响怎么办？后来，我忍住了。原因是：这是我的书，是我看海底捞的视角。世界是个万花筒，海底捞也是一个万花筒，每个人看的角度不同，图案就不应该相同。

因此，本书如果对张勇或书中所有我提名或未提名的人造成不好的影响，我在此事先道歉。

写这本书的第二个难点是技术上的，按什么形式写？按小说写，写了三万字，就写不下去了。按报告文学写，开个头也卡住了。从企业管理的角度写，还是不行。折腾三个月，真难受！最后是对写作一窍不通的老妈一句话让我定下了神。我带79岁的妈妈去吃海底捞。老太太吃完后，出门说了一句，“这些农村的孩子真让人感动！”

对，就把海底捞这些让我感动的事情写出来，管他什么文体！于是，就有了这本62篇短文组成的“四不像”。

这本书面市，我首先要感谢张勇。他让我进入了他的世界，并让我肆

无忌惮地探索！

感谢张勇的母亲和张勇的太太，这两位对张勇最重要的女人都向我敞开了她们的心扉。

感谢张勇儿时的邻居詹荣祥婆婆一家，他们让我对张勇的历史有了更深入的认识。

感谢张勇年轻时代的死党和同学——同他一起创建海底捞的施永宏，他的坦诚、大度和忍让，让我感动。

感谢张勇年轻时代的死党和同学——至今在海底捞当采购大主管的杨滨，他让我这个55岁的，自以为知道人是怎么回事的人，对人又有了新的认识。

感谢杨小丽这位四川女人——海底捞的唯一副总经理，她的故事让我太太哭了三次。

感谢袁华强，海底捞北京大区的总经理，是他让我开始产生研究海底捞的兴趣。

感谢海底捞的财务总监苟轶群，这家农民工为主体的企业中最高学历的知识分子，他的思维和逻辑让我新鲜。

我还要感谢谢英、陈勇、林忆、杨华、冯伯英、方双华、谢张华和朱银花等等，他们每个人的故事都让我对海底捞不断产生新的认识。

我还要感谢所有在餐桌上为我提供服务的海底捞服务员，每次吃饭，我的问题都会让他们烦不胜烦。

另外，我特别要感谢的是《海底捞文化月刊》和它的主编郑操梨先生。我不仅在书中引用了很多海底捞这份公司内刊上刊登的故事，这份小报还成了我了解海底捞历史的唯一文字档案，从中我洞察到了海底捞的变化。我向这些故事的撰写人和提供者表示深深的感谢。



我还要感谢北京大学光华管理学院和过去9年听过我课的学生，他们不仅给我提供了一个讲台，而且逼着我把中国商场实战案例课讲好。为了寻找更好的案例素材，我盯上了海底捞。

我在书中还收录了我的学生关于海底捞的文章，他们是李垠周、李蕙曼、金修珍、况琳、欧阳易时和王廷伟，在此也向他们表示感谢！

最后，也最重要的是，我要感谢我太太，她对本书的每一篇文章都把第一道关。如果哪篇文章没有让她感动，我就要重新琢磨。

(最后定稿于长春2010年12月17日，当天下大雪，气温零下23摄氏度)

## 海底捞的机制

宁高宁

铁鹰是做过商人的学者，或者说他本来就是学者式商人。他总能抓住管理学中的本质东西，他总善于把管理学所有技巧性的理论一直追溯到人性本质的深度来拷问，他不喜欢把它的观察局限在金碧辉煌的董事会议室，他更喜欢问老板与雇员的关系是什么，企业中每个人的感觉是什么。到一家餐厅他更喜欢看厨房，到一家工厂他更喜欢看车间，他最喜欢与一般员工聊天，而员工也喜欢与他聊，他总能从制度设计角度为企业的成败找到“人”的原因，而且这个原因往往是对的。

他的这些特点使得他与学界商界的人都不同，这几年他在北大不仅是很受欢迎的教授，不仅开创了校园与企业结合的许多先例，他也把他的观察思考更系统化、整体化、精神化了。他的许多发现和角度让我们感受到





了企业管理实践的永续蓬勃和创新，也是因为他的发现和角度，我们才有了关于海底捞餐厅的这本书。

铁鹰让我写序时我答应得很随意，可把他的书稿看了几章后我觉得这个序很难写，因为铁鹰在海底捞发现的东西是大多企业没有的。中国成千上万家餐厅，成功者各种原因都有，像海底捞这样一家时间不长的火锅店，在人上、信念上下这么大工夫的不多。

为了搞清海底捞到底是怎么回事，我和夫人曾在北京一个寒风刺骨的夜晚悄悄到海底捞排队候餐，我们感受到的是一群态度不同的员工，他们乐观、主动，还带着强烈的自豪感，他们笑着的眼神中传达出诚恳和欢迎你来的意思，走起来很快像小跑，想让你满意的意图很强。从它的价钱，到它的菜品，到那幢楼里其他餐厅都冷清只有海底捞要排一小时队，我突然觉得铁鹰这次抓住了一个很特别的研究对象，因为这个对象身上有种特质很稀缺、很宝贵，它可能是未来企业中越来越重要的东西。

大部分企业不缺制度，制度也能起很大作用，可仅有制度会造成机械和被动；大部分企业都有奖罚，金钱当然起很大作用，可仅有奖罚会造成交换和隔膜；很多企业都有理念、愿景及使命，可仅有这些可以挂在墙上的东西会造成形式感和空洞，只有把这三者适当地放在一起了，企业才是一个完整的管理系统。

铁鹰从海底捞发掘出来的是这三者的结合，而且这其中铁鹰更着重了精神的东西，我知道这是铁鹰的特长，也是他的信仰。我有个预感，这本书里对基于人性和心理为前提的精神因素的提炼，会帮助提升中国企业的认识水平和管理水平。

企业中有样看不见但处处能感受到的东西，可以叫它理念、文化或信仰，也有人叫它企业宗教。这样东西不需要，也不可能孤立地去建造，

每家企业都有，有好有坏，因为它是企业管理中所有行为的结果。海底捞就在它的员工中建立了这样一种让人人痴迷的宗教。这种信仰是在海底捞的封闭环境中形成的，与企业外的社会一般做法不同。海底捞因为重新定义了员工与企业的关系、老板与雇员的关系，当然也改变了企业与顾客的关系，原来可能是矛盾的三方成为一体的了。这样一个新的信仰和信任的关系就形成了，你把每个人当做好人，每个人就真变成了好人，每个人都希望世界变得更美好，世界就真的更更好了。海底捞做了这样一个不是没有风险的尝试，但却很成功。我不认识海底捞的老板，我想他定是一位心中有大爱的人，因为我觉得只有有大爱的人，才会有智慧把组织作这样的改造。

有三件事都不是铁鹰告诉我的，但我觉得与这本书很有关系应该写在这里，一是听说铁鹰为了调研海底捞派了北大学生去餐厅打工做卧底，几个月才拿到这些第一手资料。二是听说海底捞也送火锅外卖到家里，人家吃完了，服务人员连垃圾也收走。三是在偶然机会下遇到要出这本书的策划——《中国企业家》杂志的编辑，他说宁总你的序写了吗？快写吧，我们编辑部的人看了书稿都哭了！

## 幸福成就海底捞

王石

万科集团有个物业事业部。物业服务与地产开发十分不同，它是一个人力密集型行业。基层员工离职率高，是这个行业最令人头疼的问题之一——上周保安员还主动为你拎购物袋开门，下周新来的就要找你盘查证件了，这显然会降低客户的品质感。在万科，客户购买产品时物业服务的提及率高达80%，这样一个至关重要的环节上，物业服务员工的离职率却高达50%，原因不外乎两方面：工作缺乏成就感，看不到职业发展方向；物质回报不尽如人意，看不到未来富足的道路。

社会的金字塔阶层结构，注定每个行业都有数量最多的“基层员工”，物业服务行业是个典型，餐饮业更是个典型。这些行业从业者大多数来自农村，多数只受过初中教育，上过大学的是凤毛麟角。



由于社会的、个人的原因，这些年轻人输在了起跑线上，很难享受到作为社会稀缺资源的幸福感、成就感。这并不是中国社会的特例，大约100年前的美国也有类似的情况。1914年1月5日，小亨利·福特的公司宣布将工作时间减少至8小时，同时翻倍地将工资提高到每天5美元，他希望员工的收入应该足以享受自己生产的产品。公司为此需要多支付1 000万美元。有经济学家批评他“把《圣经》的精神错用在工业场所，拿博爱主义做幌子来争取人心”。那一年，福特公司的利润增加200%达到了3 000万美元，并且拓展了汽车的消费人群，深刻地改变了一个行业的生态，也彻底改变了美国的国家精神。今天，我们都知道美国是一个生活在轮子之上的国家。汽车改变了美国人的生活，使他们更加热爱这个国家的理想和生活方式。

真正的企业家考虑问题往往更全面。他们明白，如果社会与公司的制度安排让普通劳动者无法享受到其本应有的幸福感与成就感，这样的制度将无法持续。

不过，单个企业有可能解决这个问题吗？还是只能坐等整个国家经济环境和行业生态的进化？通常的办法是多用亲情与温情打动基层员工，近似于一种软绵绵的洗脑方式。这种方法短期有效，但难以持久——因为人能被蛊惑一阵子，但很难被蛊惑一辈子。

海底捞，起家于四川简阳的一家全国连锁火锅店。去过他们店的顾客有几个最直观的感觉：第一，顾客多，排队两个小时去吃上一顿火锅很常见；第二，服务好，筷子的长度让人烫不到手，有专门供勺子搭着的钩；排队时还有人帮你擦鞋，饭桌上刚准备做手势，服务员小妹已经心领神会地跑过来了；第三，服务员总是保持微笑。这些经营特色，近年成了企业管理界津津乐道的话题，我的老朋友黄铁鹰先生还专门成书来探究一番。

海底捞成功的奥秘在哪里？我认为黄铁鹰的总结重点在一段话：养而不爱如养猪，爱而不敬如养狗。而人呢，只给吃和爱是不够的，还需要尊敬。什么是对人的尊敬？见老板鞠躬给领导鼓掌？那是对地位和权力的尊敬。对人的尊敬是信任。信任你的操守，就不会把你当贼防；信任你的能力，就会把重要的事情委托给你。人被信任了，才会有责任感。而信任的唯一标志就是授权—海底捞给予火锅店的普通员工物质回报，还给他们“信任”与“授权”，让他们一同收获幸福感和成就感。

信任不是说出来的，而是做出来的。张勇在海底捞公司的签字权是100万以上；100万以下是由副总、财务总监和大区经理负责；大宗采购部长、工程部长和小区经理有30万元的签字权；店长有3万元的签字权。书中说，这种放心大胆的授权在民营企业实属少见，但我认为这都不是最重要的授权，海底捞最重要的授权给予了基层的服务员：不论什么原因，只要员工认为有必要，都可以给客人免一个菜或加一个菜，甚至免一餐。

这个小细节体现了海底捞管理的奥秘。从服务员一手干起的老板—张勇明白：一个餐馆不论其名气或者装潢，客人从进店到离店，始终只跟服务员打交道，所以餐馆客人的满意度基本掌握在跑堂员工手里。怎样才能服务好客人？那就要善用这些在现场的普通员工，多发挥他们的才智。做法很简单，授权，给他们作决定的权力。黄铁鹰总结说：如果客人对你餐馆的服务不满意还要通过经理来解决，这个解决问题的本身又会增加顾客的不满意度。

一般餐馆里，顾客结账时不会同服务员谈打折优惠。为什么？谈了半天，那个忙得跳脚的服务员连是否能给个98折优惠都闪烁其词，因为她要看大堂经理的脸色。这种折扣，给与不给，顾客与餐馆都双输—顾客找经理要到折扣，也不会念餐馆的好。



这等于海底捞的服务员都是经理，因为这种权力在所有餐馆都是经理才有的。德鲁克认为，企业的员工是否是管理者并不取决于他是否管理别人，所有必须坚持自己的目标和标准，进行决策，并对组织作出贡献的员工，实际上都在行使管理者的职责。显然，在海底捞的管理体系中，每一个基层服务员都是一个“管理者”，对服务品质起到关键的影响，对公司至关重要。

每个员工都是管理者的餐馆，显然就具备了不可复制的核心竞争力。这就是一些餐馆使劲从海底捞挖人，试图抄海底捞的模式，却抄不出结果的真正原因。真正的核心竞争力是难以复制的。这也从侧面印证了IBM前CEO沃森提出的原则：“就经营业绩来说，企业的经营思想、企业精神和企业目标远远比技术资源、企业结构、发明创造及随机决策重要得多。”

几天前，一位万科物业事业部的同事在微博上写道：“顾问公司提出，人均管理面积如果过高，对员工满意度和客户满意度都没好处。认同！效率固然重要，但劳动密集型行业解决人的就业与稳定不也是社会责任吗！”

万科文化提倡平等、契约、分享、包容，其核心是“尊重人”，我们尊重每一位员工的个性，尊重员工的个人意愿，也尊重员工的选择权利。人才是万科最重要的资本，27年来，我们走出了一条汇聚人才的道路。但从海底捞的管理案例中我看到，这家新型企业后起之秀的管理理念和管理方法中，有许多值得万科尤其万科物业借鉴学习的地方！

## 他人幸福，自己幸福

张维迎

黄铁鹰又要出书了，并且邀请我为他的书写个序。我虽然不擅长此道，但在看完这本书后，还是觉得值得一写。

这本书讲的是海底捞的故事，它的经营之道、管理之道、人才之道以及成功之道。海底捞的故事印证了我讲的“市场的逻辑”。

在《市场的逻辑》一书中，我写道：所谓市场，就是好坏由别人说了算，而不是你自己说了算的制度。市场的基本逻辑是：如果一个人想得到幸福，他（或她）必须首先使别人幸福。更通俗地讲，利己先利人。比如说，生产者要获得利润，就必须为消费者提供满意的产品或服务，为消费者创造价值；企业家想要有雇员追随，成为他人的老板，就必须给雇员提供足够好的工资待遇和工作条件，并对后者的行为承担连带责任；工人要得到能



维持家庭生计和改善生活的工作机会，就必须生产出客户愿意购买的产品。市场竞争，本质上是为他人创造价值的竞争。不能为他人创造价值的企业，必然在竞争中被淘汰。市场的这一逻辑把个人对财富和幸福的追求转化为创造社会财富和推动社会进步的动力。由此，才有了西方世界过去200多年的崛起，也才有了中国过去30年的经济奇迹！

市场不仅是一只看不见的手，而且是一只隐形的眼睛。看不见的手指引人们做正确的事情，隐形的眼睛监督人们把事情做好，建立良好的声誉。正是这只看不见的手和隐形的眼睛，使得远隔千里、素不相识的陌生人之间可以进行分工合作，相互提供服务，改善了人们的生活，推动了人类的进步。

如本书所展现的，海底捞的成功，在于它总是把顾客的幸福和员工的幸福作为赚钱的前提，把声誉放在第一位。在海底捞，顾客才是真正的“老板”，员工工作的满意程度是顾客评价的；而员工能快乐地工作，是让顾客真正感到满意的重要保证。这话说起来容易，但真正做起来并不容易，它依赖于一整套的管理办法和企业文化，也依赖于企业领导人的经营理念和胸怀。海底捞做到了！

本书由50多篇短文组成，每篇讲的都是小故事，但微言大义，读来引人入胜。黄铁鹰之前的几本书都很畅销，我相信，这本书也一定会畅销，因为它给读者带来了快乐！



## “低素质”的农民工

2008年，一位北京市民在网上发了这样一个帖子：

怎么说也是东四环内黄金地段，怎么说现在二手房也要两万，我真想不通，是不是给海底捞送钱的人太多了？还是对员工福利太好了？海底捞居然在我们社区租了两套三居室给70多名员工做集体宿舍。

真郁闷！刚才报了警，警察说这事儿哪成啊！违反规定，得查，得处理。我安心了。这年头，有事找警察，真好！另外，说我不应该管的，您自己扪心自问，您家对门天天进进出出三四十口素质不高的人，您作何感受？您要能忍，那您是神。我觉悟低，不能跟您相提并论。

另外，您真觉得这对他们来说是好环境？我们小区租金不低，三