

净雅的管理 故事与哲理

杨沛霆 ● 总编

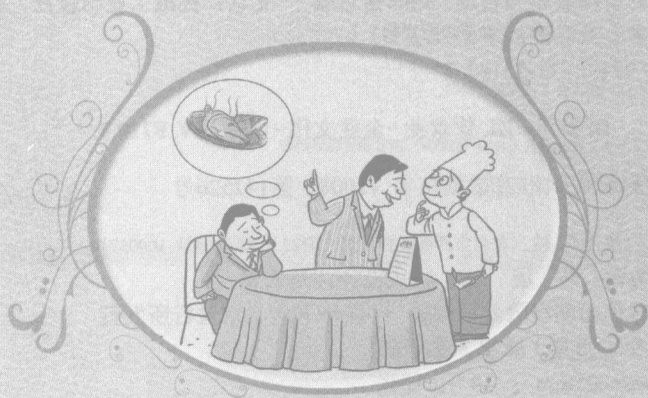


机械工业出版社
China Machine Press

【中国企业管理故事系列丛书】 《中外管理》杂志出品
生动的管理实战案例 精辟的点评 风趣的漫画

净雅的管理 故事与哲理

杨沛霆 ● 总编



机械工业出版社
China Machine Press

餐饮业不好做，民营餐饮业尤其不好做。20年前“净雅”还是山东威海的一个小包子铺，为什么如今它成了享誉京城的著名餐饮集团？“净雅”的成功有对梦想的坚持，有对机制的创新，有对企业文化的独特理解……本书有故事、有哲理，图文并茂，文笔轻松。书中幽默的漫画使人开怀、真实的故事让人感动、深刻的哲理令人猛省。酒店怎样克服顾客少没收入的困难？餐饮业怎样才能不断创新？为什么一盘水饺会价值10万元？为什么员工会忠诚于“净雅”？书中一一给出了答案：因为“净雅”的经营充满智慧，“净雅”的文化饱含人性。阅读此书，读者不仅可以从案例中学到许多商战的技巧，还能让一个个充满真情的小故事洗净心灵的浮尘。“净雅”的成功来自奋斗，奋斗的酸甜苦辣凝聚成《净雅的管理故事与哲理》。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

净雅的管理故事与哲理 / 杨沛霆总编. —北京：机械工业出版社，2009.1
（中国企业管理故事系列丛书）

ISBN 978-7-111-25147-7

I. 净... II. 杨... III. 饮食业—企业文化—中国 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第142526号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程 琨 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第3次印刷

165mm×205mm · 14⁴/₁₀印张

标准书号：ISBN 978-7-111-25147-7

定价：29.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

企业家应学会用讲
故事的办法向职工传递
自己的经营理念以达到
「上下同欲者胜」的目的。

为《中外管理故事与哲理丛书》题

袁宝华



中国企业家协会名誉会长袁宝华为本书题词



故事中有理念
理念引导企业发展。
陈锦华
二〇〇八年八月

中国企业联合会会长陈锦华为本书题词

企业管理者的
精神食粮
张瑞敏

海尔集团首席执行官张瑞敏为本书题词



净雅的成功，源于它有很多故事。《净雅的管理故事与哲理》一书，透过点点滴滴富有哲理的小故事，让你在轻松中了解一个企业的成功之道。

中国远洋运输集团总裁 杜英华

故事是企业文化传承的最好载体，它让员工在一事一理中形成共同的价值观。

鄂尔多斯集团公司总裁 王林峰

大道至简，当企业发展的哲理以漫画和故事的形式体现时，这种哲理就已经在形式上得到了升华，毋庸置疑，这种形式对企业发展哲理的推广普及会产生积极的推动作用。

南开大学国际商学院院长 李维

北京人应该都知道这样一句口号——“京城美食头等舱”，这就是张永舵对净雅集团的定位。张先生是山东威海人，20年来他一直从事餐饮业，从小包子铺到京城第一高档餐饮品牌，真的很不容易！净雅的管理与文化非常有特色，张先生给员工做培训可以做到凌晨4点，在餐桌上谈管理可以谈上三四个小时，他们的执行力非常高，源于他们有铁一般的纪律，他们可以让店经理去读EMBA，也可以罚店经理罚到负工资——这样的小故事在本书中随处可见。张先生有一句话让我很震撼和共鸣，他要做一个改变中国企业管理的企业家。我想中国经济之所以能够在过去30年的改革开放中发展壮大，很大程度得益于净雅这样一批中国企业和张永舵这样的中国企业家，以及他们创新出的中国管理模式。相信通过本书，读者可以更生动地了解净雅管理模式的特点和价值。

金蝶国际软件集团董事局主席 陈维

编者序

为什么要推出净雅？ ——从一个故事和一句话谈起

编此丛书的缘起故事

1986年，我受日本核能委员会主席、日本政府科学顾问向坊隆之约，去日本科技厅政策研究所工作。每天上下班都坐地铁，看到几乎所有日本人都捧着一本漫画看，下车就丢进垃圾箱。我当时就意识到，漫画是一种传播知识信息很受欢迎的好形式。

1993年，我退休之后在创办《中外管理》杂志的第三年，就迫不及待地借用了连环画形式编辑了“世界著名企业家经营谋略丛书”，由江西美术出版社出版。第一次出版八万套，因为老少皆宜，喜闻乐见，所以一销而光。我国经济与企业先辈、时任企业家协会会长袁宝华在此书新闻发布会上曾评价这套丛书是“企业家的精神食粮”。而后，此套丛书获得新闻出版界有代表性的“五个一工程奖”，也是企业管理类第一本获此奖的著作。

这套丛书收集了世界百位著名企业家的经营故事与哲理，唯独没有新中国的企业。当时也想趁热打铁，再编一套“中国企业管理故事系列丛书”，但因当时企业尚缺乏市场经济下的运作经验，时机尚不成熟，只好搁置了。



三年前，我们《中外管理》编辑出版了集故事、哲理、漫画于一身的《管理故事与哲理》一书，很受欢迎，我也常把它送给企业界的朋友，包括海尔CEO张瑞敏。

2003年，美国通用电气前CEO韦尔奇来北京作演讲，很多人花2万元买一张入场券，听这位“世界第一企业家”传经送宝。可是就在这一天，海尔CEO张瑞敏约我去青岛谈海尔的企业管理。据称韦尔奇演讲主办方曾特别邀请张瑞敏前去与韦尔奇对话，可是他拒绝了。我困惑不解。因为张瑞敏十分佩服韦尔奇是人所共知的，佩服他能让百年老店焕发青春，做好、做大，持续高速增长，更可贵之处是他还把这庞大的跨国企业做小、做活，使企业生机勃勃。我与他一见面首先就问张首席这个问题，他笑了：“我看了他的书，了解了他的经营思路。我想，中国足球总踢不好，如果请贝克汉姆来给国家足球队讲它三天三夜，能解决我们的问题吗？”他简短的两句话一语中的地深刻揭示了企业管理的底蕴和本质，意味深长。果然，这次演讲散场时，不少人感到怅然若失，摇头不止。

事有凑巧，接着我走访了鞍钢集团总裁刘玠院士，热议企业管理的方方面面，颇有相见恨晚之感。当年陷入困境的鞍钢一度从银行贷不出款，甚至到不能给员工发工资，还要向员工借钱买焦炭的困境。他每天回到家里，或到班上，总有不少人等在那里要求解决问题。这些往事不堪回首。可是在刘玠的直接领导下，只用了几年时间，就将鞍钢改建成一个可以出口钢铁生产技术的世界第八大钢厂。我早前去过山钢，印象是到处烟熏火燎，垃圾成堆，一切都被黑色和火光淹没了。而今，鞍钢变成绿色满园、无烟无火、封闭循环的自动化现代钢铁工厂。我不由得问刘玠：“您是靠什么使鞍钢发生如此大的变化？”他大笔一挥为本刊题词回答了我的问题。“实践，是管理之本。”这与张瑞敏的感悟可谓殊途同归，所见略同。

我此时想：实践是什么？是理念探索的过程，这其实就是讲故事、说哲理。

也正是我从海尔回到北京的第二天，海尔文化中心苏芳雯主任与宣传部长就追踪而来，见面第一句话就是：您送给张首席和杨绵绵总裁的《管



理故事与哲理》，他们很感兴趣，能否也请你们给我们编一本《海尔的故事与哲理》？我高兴地接受了这个邀请。于是马上，我们的记者奔赴海尔车间现场系统地学习，也通过《海尔人》周报阅读了解了海尔近30年的成长历程，收获了大量丰富的故事和管理思路。从“厂区不允许大小便”、“砸冰箱”到成为美国纽约、日本东京唯一的中国企业广告主，我们深受感召和自豪。在海尔人精神的鼓舞下，我们与海尔人一起奋战几个月编辑出版了《海尔的故事与哲理》，成为当时介绍海尔经验最畅销的书之一。

袁老一句话指明方向

这种专述管理故事与哲理的丛书，能受到广大读者的欢迎，得到国家有关部门的褒奖，还特别要感谢得到了经济界、企业界先辈袁宝华同志的指点，使我们明确了这不只是为一家先进企业出书，介绍其成就思路、经验的一项工作，而是一番持续不断传播普适经验的事业。袁老对我说：

“你们的工作主旨，就是要把一家一户的管理经验，变成全国企事业管理的财富。”这就为我们今后的工作指明了方向，把为企业出故事书作为一项事业来干。

这项事业之所以很有意义，不仅仅在于让企业家学习其他企业的管理经验，更在于自己学会掌握并运用一种管理方法，正如袁老所说：“企业家应学会用讲故事的办法向职工传递自己的经营理念，以达到‘上下同欲者胜’的目标。”

此外，中国企业联合会会长陈锦华也为本系列丛书题词：“故事中有理念，理念引导企业发展。”

张瑞敏作为企业管理的实践者，也对此种形式表示：“提出经营理念不算困难，让人认同一个新理念才是困难的。我常想，《圣经》为什么在西方深入人心？靠的是讲故事，一个一个生动的故事，推广某种理念，讲故事是很好的方式。”

显然，用故事、哲理、漫画三结合的方式介绍一种企业管理方式，有

四大好处：

一是生动具体，喜闻乐见，在轻松愉快中获得启发与警示。

二是真人真事，历历在目，全面系统而科学可靠。

三是通过员工干部的故事，深刻系统地体现创业者的经营思路和管理理念。不用老板自己去说，一切都有了。

四是阅读方便、简单、实用。

也正因为如此，在海尔集团、白沙集团之后，餐饮服务业新兴企业净雅集团，成为了第三家对我们给予充分信任的优秀企业。

净雅管理的妙处

我们为什么联手净雅呢？因为我们感到为净雅出书意义很大，而意义绝不只是对净雅。

首先，净雅是家餐饮服务企业。我们多年来更多地为制造加工企业服务，说老实话，对服务业不够重视。自从2007年“第16届中外管理官产学研座谈会”上，时任发改委副主任欧新黔做了国家企业政策的报告，特别强调了今后国家将重点发展服务产业，我们感到我们事业的视野应该扩大了。

与此同时，服务业新星净雅集团作为我们第3届“管理中国”总评选的候选企业和最终“中国企业管理特殊贡献奖”得主，恰好走到我们面前，让我们耳目一新。它从经营战略到科学决策、企业文化、员工培养、人性化服务等方面都有全面系统的创新。有了这个内功基础，净雅在仅仅几年中就在竞争激烈的餐饮服务业中脱颖而出，不仅从山东进入北京，而且迅速成为很多社会精英名流用餐会客的首选。

其次，一般说餐饮业的管理都是比较随意的，实行规范化、精细化科学管理的还不普遍，像走向世界各个角落的麦当劳与肯德基那样的餐饮业，在中国还没有出现，十多年来即便有人也想与其竞争，但都因自身管理不到位而功败垂成。这表明，中国餐饮服务业如何规范化管理是下一步获得成长突破的关键。而净雅恰在此时对规范管理与企业文化做了难能可



贵的探索，并取得了巨大成效。一切都可谓适逢其时。

再次，我们一些人重视大企业，对中小企业，特别是餐饮企业不屑一顾，认为没有“技术含量”，这是非常错误的。早在1995年的“第4届中外管理官产学研恳谈会”上，一位外国专家就指出：世界各国政府中较大的组织，莫过于“中小企业局”，可是中国政府没有。不要忘记，很多大企业、著名企业、百年企业，都是从中小企业发展起来的。任何一个国家的企业，至少80%~90%是中小企业，我们有什么理由不为中小企业服务呢？我们能为餐饮业，又是相对仍属于中小企业的净雅服务而深感自豪。

净雅在1988年还是一个只有30平米的包子店，1998年进军山东，2002年就进入“中国餐饮业百强”之列，2005年登陆北京，成为京鲁两地十亿资产的最有名的海鲜餐饮大店。它的很多行动，对餐饮业都有风向标的作用。它已是中国首家通过ISO9002国际质量体系认证的企业，中国企业信誉AAA级单位，通过HACCP食品安全管理体系认证的企业。他们的口号是“京城美食头等舱”，“争当中国餐饮业第一品牌”。其发展速度在中国餐饮业高档地位得到认可，堪称“奇迹”。

净雅管理的成功之处，首先是张永舵董事长在战略管理、企业文化、职工教育等方面的精细化、规范化管理，做到人人心中有数，全员投入创新，每位员工的言行都体现集团领导的理念与文化。正像金蝶国际软件集团董事局主席徐少春给净雅的题词中提到的：通过本书，读者可通过生动的故事了解净雅的管理做法和管理模式。

最后，我在这里要感谢张永舵董事长对我们编这本书的大力支持。此外，执行总裁张桂金、助理汪智杰也做了大量组织工作。当我在净雅全体干部员工会上看到大家争先恐后地提供管理实践故事的热情场面时，我十分感动。希望这本书能真实反映净雅管理的全貌，并为更多的服务业企业、中小企业走向强大、走向成熟提供动力、提供启发、提供思路。

《中外管理》杂志社总编 杨洋定
2008年9月



目 录

编者序

第一章 从包子到大餐的故事

净雅从街头卖肉包子起家，20年间居然发展成为在北京和山东以海鲜闻名的餐饮连锁企业。它不仅自2005年进入北京先后建起三家酒店，而且竟然在京城1100家A级餐厅中获得由北京市政府主管部门主办的“2008年我最喜爱的A级餐厅”荣誉。

净雅成功主要靠什么？请看如下故事：

一个农民领着一群农村娃闯京城	4
要有梦想，用真诚把梦想落到客户心坎上	
万事开头难的“辉煌”	6
特色服务是亮点	
做“店小工”，也要做最好的	8
制心一处，盯住目标见行动	
从“牛肉包”到雅达天下的活海鲜	10
心有多大，事业之路就有多宽广	
上窜下跳的笔记本	12
做正确的事，比正确地做事更重要	
创业初期，顾客少没收入怎么办？	14
实现一次智能“核聚变”	
天上掉下个“财神爷”	16
机遇无处不在，贵在变通争取	



“天塌下来我顶着”	18
领导力，首先是领导者的意志！	
“辉煌”的7月11日	20
奇迹，都是逼出来的	
忍痛请走创业元老	22
恩情不能大于制度	
一盘价值10万元的水饺	24
以诚心感动客户，以文化博弈竞争	
“2000万”打造地标性建筑	26
做品牌，就要有超越金钱的追求	
“只有空杯思想，你才会进步”	28
骄横与张扬永远是企业衰败之源	
给“新兵”的杯子	30
文化的传承是企业成长的根基	
员工倾囊支援汶川	32
小援助大责任，当好爱国公民	
受到联合国副秘书长赞誉的“辉煌”	34
用行动践诺环保	

您看过之后，会有这样的印象：一、创业者不怕起点低，就怕没理想、没目标、没战略。二、创业者要从我做起，贵在大目标明确，执著实战，想好了再干。三、有困难、有危机、群策群力，抓住好机遇不放，在逆境中有勇气、有智慧、超越自我，最后才能超越别人。四、有“天塌下来我顶着”的胆识，有破釜沉舟的勇气和智慧。五、不仅要管好自己的企业，还要“管好”上下游企业。六、市场竞争的本质是文化竞争。七、事事要有自己的思想与风格，不随波逐流，走出与别人不同的差异化之路。八、成功了，不忘失败，弄清失败来自于狂妄之理。九、把员工视为第一上帝。十、国家有难，人人都当爱国公民。



第二章 主心骨的风范

净雅管理层很重视“二八律”，即20%的企业骨干起80%的作用。领导团队在骨干队伍中虽占20%，但在骨干队伍里发挥着80%的作用。为此上一章重在净雅领导经营思想，本章则意在反映领导的个人风范。净雅高层是如何管好自己、影响大家的？请看以下真实的故事：

一张特殊的困难家庭登记表	38
以博大的关爱感召员工的忠诚	
让每一个人都吃到可口的苹果	40
真切的关怀，一定是细节的关怀	
“企业的车，下班后谁都不能用”	42
制度落实，必须从“头”开始	
当众十个俯卧撑	44
以身作则就是领导力	
员工发言，老板记笔记	46
“听”是领导第一要义	
“完不成任务，我第一个降职！”	48
只有领导豁出去，才能动员员工	

以上几个故事从诸多方面反映领导的风范：一、用细心关爱感召员工忠诚度。二、一切从严要求自己的同时，也要从严要求团队上下——成功的企业无不采取严格管理。三、认真谦虚学会“听”取下属意见。四、勇于承担责任，用自己的信心与决心感染大家完成任务。

领导团队有了这样的风范，就会无往不胜。

第三章 我们离“精细”还有多远？

科学管理的本质就是从实际出发按规律办事。其重要性正如朱镕基同志在他的《管理现代化》一书中提到的：“摆在全党全国人民面前最困难最神圣的任务，第一是管理，第二是管理，第三还是管理。”可见，管理是如此重要！而有效的管理，首先在于对细节的持续关注与持续改善。

下面是净雅如何深入有效管理的故事：

张总一问，大家都傻了！ 52

沟通不在状态，即工作不在状态

不许前台换零钱 54

以人为本≠践踏制度

HACCP手册诞生记 56

干一件，是一件，认真负责

一盆新鲜的包子馅倒在了煤堆上 58

高质量，出自渴求与苛求

出门，一定是退出房间！ 60

借质量体系认证完善企业管理制度

3mm的差别 62

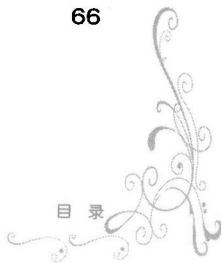
利润，是省出来的！

480瓦等于两小时一度电 64

杜绝一切不必要的浪费

“你应该鼓励他多考一分” 66

标准就是一把钢尺



只要是净雅，就要是一个味儿！	68
标准化，是做大做强的前提	
公告栏，净雅的晴雨表	70
犯什么错，都不能犯压制人才的错！	
贵宾室里一盆枯萎的花	72
管理无小事！	
每个人的钱，自己说了“算”	74
自主薪酬，才能自我激励	
5分钟与5小时	76
富有爱心的残暴铸就自律	
一份绩效考核报告背后的学问	78
心有多大，舞台就有多大	

我们按照这一系列故事的次序，逐一揭示了净雅在管理上的重点：首先是在“没有沟通就没有管理”的思想指导下，十分重视沟通管理。其次是作为服务业管理的基础，是制度管理、手册管理、质量管理、成本管理、规范管理、标准管理、公示（看板）管理、功过管理（失误管理）等精细化管理。最后通过认证管理、人性（自主、自律）管理，把对卓越工作的追求推到极致。

最终，是让管理成为员工、客户愉快幸福的保证。

第四章 危机中的精彩

大环境恶化、政策突变、关系纠纷、自然灾害、市场变化等突发事件是常有的。如何应变始终是对企业的严酷考验，处理得当，则平安无事，甚至因祸得福，否则就可能猝然倒下。

企业，特别是大众服务业，时刻要有一套应变突发事件的思想与组织上的准备。重在员工与干部时刻为企业安全着想，对任何可能发生的事故危机有预见性，

