



鲁能烧鹅仔

【中外管理故事与哲理丛书】

《中外管理》杂志 主编

生动的管理实战案例

精辟的点评

风趣的漫画

鲁能烧鹅仔的管理 故事与哲理



中国纺织出版社



鲁能烧鹅仔

【中外

》杂志 主编

生动的管理实战案例

清晰的管理思路

风趣的漫画

鲁能烧鹅仔的管理 故事与哲理



中国纺织出版社

内 容 提 要

《鲁能烧鹅仔的管理故事与哲理》采用一个故事，一个理念，一个插图三结合这种喜闻乐见、通俗易懂的方式，从九个方面系统、全面地总结了知名餐饮企业鲁能烧鹅仔成功的管理经验和理念。这是一本妙趣横生的小册子，不是什么学术著作，更没有探讨多么深刻的管理论题，我们力求找到那些管理中有趣的故事和案例，让您有更多的思考与联想。希望大家能在学习或工作之余，轻松读完故事并受到启发，能够举一反三、见微知著。

图书在版编目(CIP)数据

鲁能烧鹅仔的管理故事与哲理 / 《中外管理》杂志主编. —北京: 中国纺织出版社, 2012.1

中外管理故事与哲理丛书

ISBN 978-7-5064-8142-7

I. ①鲁… II. ①中… III. ①饮食业—企业管理—经验—济南市 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第254236号

策划编辑: 祝秀森 特约编辑: 曹 华 责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京雅迪彩色印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2012年1月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 15

字数: 141千字 定价: 36.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

企业家要学会用讲
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 题词

故事中有理念，
理念引导企业发展。
陈锦华

中国企业联合会名誉会长 陈锦华 题词

编 者 序

鲁能烧鹅仔为何能一枝独秀？

这是《中外管理》第二次用图文书籍的形式总结中国餐饮企业的管理经验。因为对于我们餐饮大国，餐饮企业的经营管理及其品牌文化的成长，尤其具有标杆意义。

早在2008年，我们就联手知名餐饮企业净雅公司推出了《净雅的管理故事与哲理》，因为来自餐饮酒店经营第一线的真实而丰富资料，加上用故事、哲理、漫画三结合的创新方式，寓教于乐，很快得到了社会的认可，我们甚至收到不少“表扬信”。不少读者表示喜欢书中的故事，更愿意将书中的故事与下属或者同事分享，甚至专门组织团队学习。

当大家提到愿意将书中的故事与别人分享，我倍感欣慰，因为这正是《中外管理》联手国内优秀企业出版“中外管理故事与哲理系列丛书”的重要目的和意义。

正如经济界、企业界老前辈袁宝华同志所说：“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’的目的。”我们希望企业家或者管理者能从书中，找到自己认可、赞同的经营理念，并且以故事的形式传递出去，从

而更好地为企业发展服务，哪怕书中一个小故事对员工或者企业家们有了指导意义，这本书就有了它的重要价值。原中国企业联合会会长、全国政协副主席陈锦华同志中肯地说：“故事中有理念，理念引导企业发展。”

那么，在净雅之后，《中外管理》为什么又要写鲁能烧鹅仔呢？同是山东的餐饮企业，他们是否有相同的地方，又有什么不同的地方？

第一，为众多各色中国餐饮企业提供更丰富、真实的案例经验。

中国烹饪协会副会长严宇曾在一次会议上说：“中国的餐饮业已经进入了品牌提升和快速扩张时期”。首先，餐饮行业规模越来越大、发展速度也越来越快。企业的规模和效益也在不断扩大。其次，整个市场细分化和多元化的趋势越来越明显。在这样一个高手如云的红海中，你想占一席之地，除了要有一技之长，更要时刻关注对手企业。鲁能烧鹅仔这支年轻而又乐于学习的管理团队，通过本身的努力和创新，不但继承了原有烧鹅仔的品牌优势，且融入了国企的独特文化。将一个外来的品牌店经营成了当地颇受市民欢迎的餐饮企业，并能从全国23家烧鹅仔酒店中脱颖而出，它必定有一部分经验是可以和大家探讨和分享的。我们把故事介绍给大家，让大家自己去分析和体会，我们也提炼了一些管理理念，故事加理念，与大家一起讨论。

第二，企业不懂尊重和培养基层人才，迟早要补这一课。

春节期间，用工荒的问题经常被各大媒体报道，是最近几年出现的新现象。虽然这是一个很复杂的社会问题，但是对微观的企业管理来说，培养人才，留住人才，尤其是最基层员工管理成了摆在公司面前的一个重要问题。作为餐饮行业，公认的产业趋势是“产品越来越轻、服务越来越重”。服务档次的高低，在某种程度上更多地依赖于服务人员的数量和质量。一方面，餐饮企业对服务人员需求数量越来越大，素质要求越来越高；另一方面，可以预见的问题就是白热化的人才流动，现在已经开始出现了到处“挖人”，人才的流动更加频繁、更加快。然而，在这一点上鲁能烧鹅仔的做法，改变了我们对于传统餐饮企业的看法。鲁能烧鹅仔以其独特的国企“关怀”文化，从创业开始就让员工感受到温暖，不少做法在当时甚至都是令人不可理解的，如领导亲自为员工解决子女上学问题。我们也看到了很多从最基层走到高级管理职位的故事，这一点在其他企业是很少看到的。对于最基层人才的尊重和培养，是鲁能烧鹅仔管理经验中最重要的一条。对顾客服务至上是服务业成功的法则，但是鲁能烧鹅仔的故事更提醒我们要真心服务好自己企业的员工。

第三，做好细节是企业成功的一个必经之路。

这一点的确是老生常谈。然而，通过对净雅、鲁能烧鹅仔的了解和研究，更让我们坚信做好服务细节的重要。对于餐饮企业这不是一句口号，而是落实到一个又一个微不足道的工作当中。一条鱼在什么时候上；烟灰缸最多能留几个烟头；为客

人擦干净后视镜，这些微不足道的事，甚至在与我们交谈中连员工都不愿意提起，而我们却真实地记录了下来。因为这种潜移默化的举动，或者他们习以为常的工作，会让我们作为消费者很震撼。试想每一个员工都愿意做一些改善的细节，不管多么微不足道，都将汇聚成一股征服市场、推动企业改善的巨大力量。关键这种细节的追求不是企业管理者强制要求的，而是每位员工乐此不疲的。所以，管理者要思考如何才能让员工自发地追求细节的完美。商业模式可以复制；公司制度可以克隆；产品技术可以模仿；人才可以引进，而从某个角度说，追求细节，是学不会的。

以上三点，可以说是《鲁能烧鹅仔的管理故事与哲理》创作的重要动因，也可说是我通过分析整理资料以及和鲁能烧鹅仔管理团队交流之后，最迫切愿意与大家分享的初步、肤浅的体会。

本书依旧采用一个故事、一个理念、一个插图三结合的方式，让大家分享鲁能烧鹅仔的管理经验。这一本妙趣横生的小册子，不是什么学术著作，更没有探讨多么深刻的管理论题，我们力求找到那些管理中有趣的故事和案例，让您有更多的思考与联想。我们希望大家能在学习或工作之余，轻松读完故事并受到启发，能够举一反三、见微知著，一滴水见太阳，一粒沙见世界。

《中外管理》杂志社总编 杨序建

2011年12月

目 录

第一章 在路上 鲁能烧鹅仔的成长

开业挤破门	2	先吃苹果后开单的代价	18
用眼光和勇气，创造消费需求		随意与灵活，是中国企业管理的最大短板	
提前半小时的“自助餐”	4	让员工像总经理一样思考	20
创新需要打破惯性思维		要想成功，先让周围的人成功	
特立独行的“家属文化”	6	“只准抽别人一根烟”	22
“温情与责任”并重，才是好文化		坚持原则，就是从小处做起	
“领导成了保姆，还不累坏了”	9	100 元到底去哪儿了	24
看问题，要带着答案		完善的规章制度，是企业规避风险的保证	
“无数次重复和改善的行为，就是习惯”	12	沙发上的一个钱包	26
学习自省是事业成功的基石		为顾客创造更多的价值	
“跟李总出差，是件苦差事”	15	“胡汶，也不帮个忙！”	28
经营就是和时间赛跑		用心，要成为一种习惯	

第二章 鞭炮文化

让每一个鞭炮都能响亮

追踪“车体广告”的总经理 31

好酒也怕巷子深

“别把回扣算在里面，我们不需要！” 34

无私，就能天地宽

从传菜员到总经理 37

每一件事都要体现出自己最高水平

“你的问题，你自己想办法！” 40

成功，往往是“逼”出来的

顶级采购员是什么样 42

管理者最大的敌人，是自己的欲望

不甘寂寞的“打荷工” 44

创造一个实现梦想的舞台

发海参专家陈理进 46

只要有心，机会有的是

10元钱无法承受之极限 49

有多大敌人，就有多大成就

工作中的生活，生活中的工作 52

学会在生活中工作，才能平衡人生

马萍的故事 54

——拿出100%的努力，不管做什么

第三章 细节决定成败

专注小事，成就大事

十秒钟的天壤之别 57

“一点点”铸就服务品牌

少刷了27元钱 60

精准要求高于一切

一支“小鹅”纪念笔 62

联想就是创造力

一张纸巾引发的思考 64

成败皆细节

四个烟头合格还是不合格	66	一道菜重新做了三遍	82
管理者要看到制度背后的用意		客户的意见是成功的阶梯	
“这盘水饺不能上桌了”	68	“姑娘，我可不喝啤酒！”	84
对细节的坚持，是高品质的保证		再简单的服务，也需要经验和技巧	
1分钟、1条鱼、1500元	71	“如果我打你一巴掌，说句对不起行吗？”	86
制度的威力，在于震撼地执行		服务业的品牌，必定来自超出寻常的忍耐	
整齐的“头花”	73	客人牙痛	88
在一些细节上想到改善全局的办法		一个细节的服务，需要综合的智慧	
		为客人擦拭后视镜	90
		超越客户想象的是惊喜	
		“名贵的深海鱼”	92
		一切围绕客户的“心”与“面”	
		一双高跟鞋，一段好姻缘	94
		真诚帮助客人，就能与客户建立朋友般的关系	
好心情，从迎宾开始	76	多算了两瓶啤酒	97
用微笑传达友好和真诚		敢于承认错误，勇于面对问题	
叫出每一位客人的名字	78	“不好意思，您的卡消磁了”	100
抓住让客户的“被尊重点”事半功倍		替客户想周到，才是好服务	
一首特殊的“生日歌”	80		
服务就是创造感动			

第四章 用心服务

让每个环节洋溢着服务的光芒

飞奔退小费	102	颁给供货商的“金碗”奖	118
超越客人心中“应该做的”		合作伙伴也是“忠诚员工”	
两个月后，客人主动来补单	104	服务员不仅仅是服务员	120
人性化服务，为客人主动化解尴尬		处处留心，才能把握时机	
“顾客对酒店印象不好了，酒店还过得去吗？”	106	“给我来四桶德国啤酒”	122
服务要学会“因您而变”		送客前同样是营销黄金时刻	
夜送“醉客”的保安员	109	第一次给客人担保	124
关注小事，成就大事		要和客户交朋友，首先就要信任客户	

第五章 1+1>2的营销 用智慧创造机会

酒店与同仁堂联姻	112
横向思维，创造商机	
“满城尽飘烧鹅香”	114
聪明的营销在于审时度势、大胆出击	
烧鹅仔卖鲨鱼	116
有效利用客户资源才能寻找适合的商机	

第六章 员工比顾客重要 只有员工满意，客人才能满意

会上表扬，会下批评	127
尊重下级，下级才会服气	
鲁能烧鹅仔的以人为本	130
人是企业最宝贵的财富	
一次由刀叉引发的顶撞	132
把控良性冲突，是领导艺术，更是文化建设	

“你做的菜，很受欢迎！”
认可与赞美，激发潜力的良方

134

后勤部的创意时装秀
调动员工积极性

137

每个员工都有提升的机会
赛马不相马

140

吴加幸脚起泡了
不适应，不等于不能适应

142

孩子上学的问题解决了！
员工的私事是公司的大事

144

老员工家属济南三日游
感恩员工，感恩公司

147

“离职”又“入职”
团队凝聚力，来自员工之间的包容和关怀

150

少了一包烟后
信任创造价值

152

培训“80、90后”
关心年轻员工，要改变沟通的方式方法

154

丰富多样的员工活动
努力工作是为了更好的生活

156

业绩好，奖励香港、澳门五日游
激励要及时兑现

158

“我一定干上一辈子”
只有员工满意，才有顾客满意

161

第七章 逆向思维 从问题中掌握机会

卫生防疫站检查的故事
承认问题才能引发变革

164

烟道着火之后
“出错”是最好的老师

167

帮忙反而受罚
趟过“好心不得好报”这道槛，人生才能走向成熟

170

被罚款之后
罚不是目的，它让你知道错在哪儿

172

陈振友：吃不够 5000 元不能报销	175	从 38 到 88 的蜕变	192
有时，节约就是浪费！		不满足才能激发出更完善的创新	
上岗就遇到吃饭不给钱	178	大厅两个大书架	194
栽小跟头，是长大见识的好办法		不断学习，才能学以致用	
“领导没让安排司机啊？”	180	用故事诠释烧鹅仔理念	196
服务就是：想要，已经有了		故事是诠释文化理念的好办法	
今天是“泼水节”	182	餐饮，没有第一，只有更好！	199
出错，正是一次打品牌的好机会		在成绩面前找危机，不断追求卓越	
“地下宫殿里的联合国”	184	用“5 元”手镯养成好习惯	201
劣势是促进创新的线索		改变习惯也有技巧	
“迟到，那是你的事！”	186	以泪洗面的魔鬼训练	204
借口越多，成功则离你越远		没有忍耐，没有协作，就没有优质的服务	

第八章 唯变不变

学习、创新是发展不竭的动力

向沃尔玛学“微笑”	190
跨行业学习，为我所用	

第九章 图说鲁能烧鹅仔

精益求精的追求

后 记	220
------------	-----



第一章 在路上



鲁能烧鹅仔的成长

鲁能烧鹅仔从开业的第一天起，就不同凡响。它的成功源自持续不断的创新。从开业挤破门，到为客户创新的“自助餐”以及独特的“家属文化”，这些故事中，我们可以看到鲁能烧鹅仔的团队以理念领先带动企业不断创新，既一丝不苟地坚持原则和制度，又能打破常规突破定势思维，以与时间赛跑的执行力，不断学习和自省，为客户创造更多价值。



开业挤破门

用眼光和勇气，创造消费需求

哲理的故事

1997年1月8日上午，济南市区繁华地段上的一家酒店——鲁能烧鹅仔即将开业，有大批食客排起了长队等候品尝“粤式高档中餐”。

鲁能烧鹅仔面对酒楼林立的餐饮市场，精心策划，率先打出了“明档点菜、开放式经营”的招牌。

“高档、特价”的宣传无疑起到了推波助澜的效果，结果，当天就创下酒楼营业额最高纪录，甚至一度出现挤碎玻

璃门的危急时刻！

这种罕见的激情场面在当地引起了轰动效应。一时间，“到鲁能烧鹅仔去吃高档中餐”成为人们街谈巷议的话题。

“领先一步”的理念，不仅使鲁能烧鹅仔名声大噪，也让鲁能烧鹅仔迅速成为大众知名品牌。

故事的哲理

寻找商机往往不难，难的是执行的勇气与魄力。商机无