

青春的路上，我们有过纠结与迷茫
在梦想的照耀下，我们继续前行

HAIDILAO

海底捞
店长日记2
从海底捞到净雅

李顺军◎著

从穷小子到老板

★致所有为理想奋斗的80后、90后★



化学工业出版社

013067890

I267.5

110

V2

海底捞 店长日记2

从海底捞到净雅

李顺军 著



化学工业出版社

·北京·

I267.5
110
V2

008730310

《海底捞店长日记》一书的最后，李顺军给我们留下一个悬念：他的最后选择究竟是什么？在本书中这个问题有了答案：李顺军最终选择了离开海底捞，重新到世界闯荡。经过一番波折，他有了新的归宿：净雅！本书即记录了李顺军加入净雅前前后后的故事及心路历程，是一个草根励志成长的故事。

图书在版编目（CIP）数据

海底捞店长日记2：从海底捞到净雅/李顺军著. —北京：
化学工业出版社，2013.7
ISBN 978-7-122-17741-4

I. ①海… II. ①李… III. ①日记-集品集-中国-当代
②李顺军-生平事迹 IV. ①I267.5②K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第138091号

责任编辑：张焕强
责任校对：宋 玮

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码 100011）
印 装：三河市双峰印刷装订有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张11 字数140千字 2013年10月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686）
售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：26.00元

版权所有 违者必究

赢利系统——餐饮运营管理特训班

【餐饮业极具实战性的运营管理课程】

餐饮巨头步步逼近，行业整合加剧，劳动力成本上升，产业链全面升级……

中小型餐饮企业生存环境恶化，面对残酷的竞争，我们又该何去何从？为帮助中小型餐饮企业摆脱困境，打造一个持续赢利的运营系统，我们特推出本课程。

课程收益

- 明白如何理清自己的思维模式，找到企业的核心竞争力。
- 学会建设自己的企业文化，打造一支具有梦想的团队。
- 懂得如何释放员工最大的潜能和价值，构建科学、健康、完善的人才培养体系。
- 能够打造一套务实、系统的企业制度流程。

课程亮点

- **实战**：主讲老师为餐饮实战经营管理专家，曾为多家知名餐饮企业建立经营管理体系，就其实际操作经验进行实战分享。
- **系统**：课程从老板思维、企业文化、人才培养、制度流程设计与实施四个模块，剖析如何打造一套科学、实效、落地的餐饮运营管理系统。
- **落地**：从企业实际出发，现场沟通辅导，结合实操工具落地实施。

适合人群：餐饮业投资人、总经理、高管、店长等（建议1+1学习）

主讲老师：李顺军

客服热线：010-56299819

QQ：276503812

网址：www.zcfuture.com



北航

C1675544

自序

我的第一本书《海底捞店长日记》出版后，得到许多读者朋友的支持，在此表示深深的感谢。

在走出大学校园经历了许多波折、磨难、纠结后，我进入海底捞，从这里我开始扎扎实实地学习管理、研究管理。离开海底捞后我又进入净雅。在净雅，经过更加严格的训练后，我的管理水平和心智都得到了更大的提升。这个过程中的点点滴滴，常常让我的内心起起落落。现在回想，我知道这些都是我成长的机会点，在这里感恩净雅。在各界朋友的鼓励、支持下，我把自己离开海底捞进入净雅的这段经历分享给大家，既是对自己一次更彻底的反思、总结，也希望通过自己真诚的内心流露能更好地帮助到一些朋友。

第一本书，很多人看完后给予的评价就是：真实。对于这个评价我很欣慰。真实、坦诚、正直是我一直坚守的原则，我不想过多修饰自己，以显得自己有多完美。现实中，有很多人都喜欢树立自己完美的形象，他们只想把自己阳光的一面展示给大家。其实，我们每个人都有另一面。每个人的成长之路都充满了汗水和泪水，没那么多光鲜！生活就是光着脚走在满是石子的路上，再痛也要学会微笑面对。只有敢于真实面对自己、揭露自己的人，才是真正的强者。在这本书中，有对管理的思考与总结，有对自我的反省与剖析，也有对人生的

感悟与思考。我坦诚地告诉大家，我一路成长过来，一直在与自己的阴暗面斗争，而我的心性就在磨炼中不断提升，同时我的管理能力、领导力也随着心性的提升逐步提高。

管理及领导力的提高其实就是自我心性的提升过程。学习再多的技能及方法，如果自己的心性不提升，你依然带领不好团队。这也是很多MBA的学生毕业后带不好团队的原因之一。很多人读了我的书后，说这是本讲管理的书但又不是，更多的是在讲自己的心路历程。其实心路历程就是心性提升的过程，我更想分享自己心性提升的这个过程，因为这才是管理及领导力提升的基础，好的管理技能和方法只有建立在心性提升的基础之上才会发挥作用。

我来自农村，我曾经自嘲我是一个没有地的农民。生在农村，没资源、没人脉、没背景，受的教育也一般，自身也存在很多问题，要想做好一件事情，自己一定得先学会改变、完善自己。何况做管理本身又是带领更多人实现目标的过程，那就需要付出更多的努力。我想跟我一样的人有很多，尤其是从事服务业的人，所以我希望分享自己的点点滴滴，以供他人借鉴。

读了我的书后，有不少创业者、大学生、老板找到我，希望得到我的帮助，这让我感觉到自己存在的价值，我立志用一生来研究服务业的管理，这一辈子就通过自己的努力为中国的服务业做一些事情，以帮助到更多的基层员工、创业者、老板。

现在似乎自己取得了一些小成就，这不是我有多厉害，而是感恩

命运的眷顾，让我毕业经过一番折腾后进入海底捞，接着又能进入净雅。海底捞、净雅这两家企业都是从不知名的小店成长为今天众人仰慕的名企。这两家企业对我的成长、进步影响很大，在一定程度上塑造了我：海底捞塑造了我的勤劳、善良、务实、真诚、认真、专注；净雅塑造了我的严谨、抗压、规范、标准。我今天反思在这两家企业经历的同时，也希望把自己的收获分享给更多的朋友。

我们每个人其实都很渺小，我们尽职尽责地把分内的事情做好，把自己价值最大化，把人生宽度拓宽，这是我们唯一能做的事情。

走到今天，缘于一份坚持，缘于改变命运的决心，缘于想让父母、妻子、孩子过得好点。

三十而立，也不知道自己立还是没立，可能更清醒了一点，不再那么糊涂、不再那么愚钝。

三十是一个人生岔口。站在三十这人生岔口，有太多值得回味的东西。一直蜕变着，到现在，到明天。

三十年来，一个小人物就这么挣扎着。真实地面对自己，从混沌、焦灼、困顿、傲慢到清醒，这样一步步走来，也常常伴随着幸福快乐与迷茫纠结。

感谢一路走来支持我的老师、朋友、企业。未来的路还远，我将继续扎扎实实地走下去。

李顺军

2013年6月于北京

目录

第一章 挣扎与反思 /1

离开海底捞后的一段时间，在回去和不回去之间犹豫不定。最终我选择了断绝回海底捞的后路，决定去社会上闯荡，以更好地磨炼自己。

第一节 断路重生 /2

第二节 用玩命的态度面对人生 /12

第三节 现实照进梦想 /22

第四节 选择净雅 /31

第二章 魔鬼训练 /37

进入净雅，在威海净雅人才培养基地接受了为期两个月的培训。这两个月，几乎是魔鬼似的疯狂训练。但这两个月我收获很大，军事化集训、拓展、管理技能、企业文化……是前两年没有学到的。

第一节 认知净雅 /38

第二节 魔鬼训练 /50

第三节 思维制胜 /56

第四节 心智磨炼 /67

第三章 百日生命宣言 /79

为期三个月的北大邦越教练型领导力培训，IBM全球企业咨询服务部管理技能的培训，以及新岗位的实践，像三座大山一样压着我。在极大的压力面前，在每天熬夜完成任务的三个月中，挑战自己的极限，我几乎崩溃。但熬过这段时间后，发现自己更加坚定和勇敢。

第一节 生命在感召 /80

第二节 百日生命宣言 /89

第三节 认知自我 /100

第四节 成长在于发现 /110

第四章 变化的历练 /119

刚熟悉一个环境，又被调到另一个新的环境。在不停的折腾中挑战着自己的懒惰、自我设限。

第一节 直面变化 /120

第二节 纠结中反思自我 /126

第三节 人生新起点 /134

第四节 离别净雅 /143

第五章 企业顾问 /147

因为自己的浮躁、不安分，我离开了净雅，开始为几家企业做顾问。在这个过程中，我悟到了很多，深入地发现了自己的不足及缺陷。 /147

第一节 迷失自我 /148

第二节 参悟人生 /156

第三节 云南之行 /163

第四节 生命需要出口 /166

第一章 挣扎与反思

成长独白：

离开海底捞后的一段时间，在回去和不回去之间犹豫不定。最终我选择了断绝回海底捞的后路，决定去社会上闯荡，以更好地磨炼自己。

第一节 断路重生

致歉信

2010年1月25日



从海底捞走的时候，我没有告诉员工自己是离职，只是说请假回家。后来很多员工发短信问我什么时候回去，我只能骗他们说快了。

我怕我的离开影响到员工工作的氛围和凝聚力。

不是说我干得有多优秀，但毕竟跟大家在一起那么长时间，已经产生了深厚的感情。

一名管理人员的离职，对员工的打击是蛮大的。

管理人员，在一定程度上是一些员工奋斗的目标和榜样。管理人员离职，会使员工对企业文化产生怀疑。

现在过了这么久了，我必须真实地告诉他们我的想法。我给大家写了一封致歉信，希望他们能谅解我的欺骗。

亲爱的同事们：

因为有事，我暂时回不来，请大家原谅我的不辞而别。很高兴能与大家一起共事，在此感谢大家对我的支持。

在我心中，你们每个人都很优秀，都很不容易。我多么想通过我的努力，让大家变得更加优秀。但由于我的能力有限，因而不能如愿，在这里我向大家深深地致歉。我不在的这段时间，希望你们努力地为你们的目标奋斗，珍惜现有的这个平台，保持一颗积极向上的心。

无论何时，我都在思索一个问题——我们活着究竟为了什么？我一直在思索，希望你们也思考一下这个问题，活着到底为了什么？我兢兢业业地过好生活中的每分每秒，不错过任何一个学习的机会，努力地提升自己的心性和灵魂；我保持一种热情、一种对事业追求的热情，我热切地希望明天比今天优秀，后天能比明天更优秀，哪怕我们一天进步一点点，那么随着时间的推移，我们也将会取得很大的进步。这包括很多方面：为人处世、思想修养、做事的能力……不要懈怠工作，更不能懈怠生活，否则会碌碌而无为。

这里给大家推荐一本书——京瓷创办人稻盛和夫的《活法》。认真看后，它会给我们很多启发。

我与大家分享一下真实的想法和理想。

我追求的人生终极目标是：磨炼心性、提升修养；挖掘潜能，寻找灵性。其实我很想把自己的想法与大家分享，我愿意敞开心扉与大家畅谈。我说这些，是希望大家能一天一天优秀起来。

无论怎么样，我都会记住大家，用真诚的心对待大家，让我们成为永远的朋友。

很感谢这段时间大家能很用心地和我一起拼搏，我会永远记住这段美好的时光。

谢谢你们。

李顺军

我把这封信发给了我的师傅徐姐。

梅奥诊所

2010年1月27日



今天读了《向世界上最好的医院学管理》这本书，受到了极大的震

撼。这个医院叫梅奥诊所。一个诊所也可以做得如此好，让我难以相信。一直以来，我认为诊所都是一些不够规格的医疗机构。2009年我出水痘，有个诊所却当成感冒看，差点要了我的命，让我对诊所有了更大的偏见。

梅奥的价值观是：患者至上，并在每个环节把这个价值观落到实处。


今天了解了梅奥诊所这个机构后，我思索了很多，我想它应该是医疗界的“海底捞”。

这么大一家医疗机构，不叫医院，却叫诊所，我想这就是务实吧！而在国内，个别的一些名不副实的医院，他们没有对患者提供好的服务，有的只是对患者生命的漠视及对金钱的追逐。

我想这也不奇怪，就像欧美有许多世界一流大学并不叫大学而叫学院一样。而国内一些学院却拼命给自己增设新的学科，以期将自己的名字改为大学。

做什么事情不重要，梅奥一个诊所可以赢得尊重，海底捞一个火锅企业也可以赢得尊重。对我们每个人来说，也一样，你活着对别人有帮助，能赢得别人的尊重，这样才有意义。

学习

2010年1月29日 

走到今天，我仍然有很多事情应承不过来，仍然有纠结与矛盾，仍然有迷茫与徘徊，仍然……

相对很多基层员工来说，我已经算有所突破，那就可想而知还有多少人正徘徊在痛苦的边缘。

对于我们带领的基层员工，我们要多用心去帮助他们，帮助他们度过人生的磨难期。我真的不希望看到许多人三四十岁了，还依然很失败地活着，还仍然在寻找自己的人生方向。

领导者的一个任务就是帮助你的下级找到方向，减少他心灵的困惑，帮他找到活着的意义。这也是价值的最大体现。

我们为什么不能活得好一些？

为什么不能活得快乐一些？

为什么不能过得有意义一些？

这都取决于我们内心的状态、内心的成长。我相信内在世界决定外在世界。而内心的状态、内心的成长又与我们自身的学习有极大的关系。

到底什么是学习？我想，很多人是没有搞明白的，所以他们内心的状态和内心的成长就会慢很多，包括我在内。

经过这段时间的反思与总结，我认为学习就是珍惜生活的每点每滴、生命的每分每秒，用心地观察、体会、思考、领悟，以使内心世界不断优化，进而改变外部世界，最终使自己的生命得到升华。

了解净雅

2010年2月1日



今天看到了净雅董事长张永舵说的一段话：“服务不仅是令客人满意，而是与客人的期望赛跑。往往事半功倍的，是如何给客户制造惊喜。只有一眼看不到的需求，才是真正一本万利的‘富矿’。”

这段话，不仅阐明了服务的内涵，也精准地说明了企业如何才能更好地赢得客户。这可能是我至今听到的对“服务”一词最好的阐释。

一个伟大思想，一定是有伟大的行动来支撑的。

在海底捞时，净雅是我们学习的对象。

这也让我想起我的师傅徐姐（原海底捞大慧寺店的店长）。我在海底捞大慧寺店轮岗前厅经理时，因跟值班经理在夜班人员安排上存在分歧，就和她吵了起来。值班经理是个女孩子，被我给气哭了。徐姐发现后，

制止了我们，并对我进行了处理。她指出我们作为领导，当着员工的面儿吵架有失风范，尤其是我马上就要上任店长了，做任何事情都要注意是否有利于建立自己的威信。

一个马上就要升任店长的人跟未来的下级吵架，想想确实有些愚蠢，所以对于徐姐的处理我坦然接受。最后，徐姐决定对我的处理是让我请管理人员到净雅酒店吃饭。这个处理，相当妙，不但不伤我的尊严，还缓解了我跟对方的关系，更重要的是提升了我的员工满意度。

最早，我对净雅的印象就是他们的员工很漂亮，他们的要求高，加入净雅很难。

今天再次看到净雅董事长的这段话时，我想深入地了解企业。

我查找了相关资料，发现一篇题为《张永舵：超越星巴克》的文章。该文写道：

“经营服务，就是经营人心，这是企业经营的最高境界。而人心，恰恰我们人人都有，并不稀缺，就看我们是否能化繁为简、返璞归真、回归原点，张永舵带领净雅做到了。”

先不论这个观点和说法到底有几分真实，因为它已经不重要。即使是夸大的吹捧，也很难达到如此深度。我想，张永舵这个人，自身一定具备某些非同寻常的东西。

随着深入的研究，我越发尊重张永舵这个人，也非常尊重净雅这个企业。

我觉得，在餐饮业里能跟海底捞相媲美的也就是净雅了吧！

亲人的问候

2010年2月5日



今天海底捞大慧寺店的优秀员工亢姐给我打了个电话，说很想念我，希望我早点回去，还提前祝我生日快乐。

她问我要了几次家里的电话，我都没给她。

我从海底捞走，并没有告诉家里，怕爸妈替我担心。

挂上电话后，心绪久久难以平静。

我的员工还记得我的生日，这让我很感动。我自己却已经抛下他们另谋出路了，我越发感到对不起这些勤劳、善良的同事。

我想，我写的那封致歉信，师傅徐姐肯定没有向大家公开。

她是否在一定程度上为我回去留下后路？

我该怎么办？

我以前给大家培训时讲过，我为什么对他们严格管理。

第一，让大家养成好的习惯；

第二，培养大家专注的精神；

第三，让大家成为一个真正有用的人。

想想自己讲过的这些话，有时同自己的行为并不一致。

今天有人还告诉我，袁哥（袁华强，原海底捞北京上海大区董事总经理）让人找到了我家里的电话，准备安排人去我家里家访。

这让我很为难！

我真想，回去得了。老是这样逃避不是办法。

我不是什么人才，不值得大家这么关注。

相比海底捞的真诚和胸怀，海底捞领导对我的关注和爱护，我显得那么渺小、无知。

这种回还是走的问题开始纠结在我心头。

生日问候

2010年2月10日



到了海底捞之后，我第一次经历了真正意义上的过生日，并且生日