

<<海底捞你学不会>>

图书基本信息

书名：<<海底捞你学不会>>

13位ISBN编号：9787508626482

10位ISBN编号：7508626486

出版时间：2011-3

出版时间：中信出版社

作者：黄铁鹰

页数：214

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<海底捞你学不会>>

前言

自序：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

。

<<海底捞你学不会>>

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了第一道关。

如果哪篇文章没有让她感动，我就要重新琢磨。

<<海底捞你学不会>>

内容概要

2009黄铁鹰主笔的“海底捞的管理智慧”

成为《哈佛商业评论》中文版，进入中国八年来影响最大的案例，一夜之间，几乎中国所有的商学院都开始讲授海底捞。

可是黄铁鹰却认为，海底捞你学不会。

本书告诉你，为什么海底捞得以成为中国餐饮业的新生力量？

为什么一句“把员工当人对待”成为海底捞的成功要诀？

<<海底捞你学不会>>

作者简介

黄铁鹰，2001年前担任香港华润创业董事总经理，深圳万科公司和北京华远公司董事，曾主持过13个公司的收购和整合，收购金额达15亿美元。

2001年起担任北大光华管理学院访问教授，专门讲授和研究商业案例，2010年被《哈佛商业评论》授予唯一中国最佳商业案例研究奖。

<<海底捞你学不会>>

书籍目录

自序

推荐序1 海底捞的机制

推荐序2 幸福成就海底捞

推荐序3 他人幸福，自己幸福

引子

“低素质”的农民工

火锅很赚钱！

挖不动经理，就挖服务员！

第一章 把他们当人对待！

客人是一桌一桌抓的

把员工当成家里人

我的第二个家

敢动刀子的杨小丽

人不仅需要吃和爱

并不是所有人都值得信任

无人看管的面包圈

信任让人笑，也让人创造！

“奖杯车”

青出于蓝

把他们当人对待

员工是一个一个吸引的！

什么人需要公平？

是善良，还是聪明？

第二章 双手改变命运

用麻将精神去工作

双手改变命运

坚持就是人民币

天助自助者

“高龄”干部谢英

猎头公司找挨骂！

海底捞的“三无产品”

使人成熟的不是岁月，而是经历！

海底捞的“嫁妆”

员工也是顾客

腹有诗书气自华

村看村，户看户，群众看干部！

<<海底捞你学不会>>

海底捞大学

海底捞的花木兰

海底捞的宿舍长

第三章 我最讨厌别人叫我服务员！

什么是职业精神？

那一刻我哭了

最讨厌的客人是同行！

占小便宜的顾客

你是这样的顾客吗？

“我最讨厌别人叫我服务员！

”

第四章 海底捞的危机

海底捞不考核利润！

绩效考核是锄头

能下蛋的鸡才值钱！

张勇的担忧

师徒制的弊端

海底捞的危机

流程和制度的弊端

世界是灰色的

第五章 张勇其人？

张勇其人

第一次融资

两次“流产”的生意

张勇的初恋

爱上当的张勇

海底捞的遵义会议

“菩萨”施永红

海底捞的DNA

“暴君”张勇

善有善报

第六章 海底捞你学不会！

韩国人眼中的海底捞

会计师学海底捞

IT工程师学海底捞

MBA学海底捞

首都机场学海底捞

海底捞你学不会！

<<海底捞你学不会>>

跋

<<海底捞你学不会>>

章节摘录

挖不动经理，就挖服务员！

其实，全国有很多比海底捞大的火锅连锁店。

我问张勇：“海底捞生意这么好，为什么不多开一些店？”

”张勇说：“我们不多开店，不是因为没钱，而是缺少合格的人。

大街上招来的人，要经过培训，才有可能成为符合海底捞标准的人。

海底捞的火锅店必须由符合海底捞标准的人管，才能有这样高的回报。

我们每年开多少店，首先是看能训练出多少合格的干部和骨干员工，然后才看手里有多少可开新店钱；这么多年我们手里的钱总是绰绰有余。

”我问张勇：“什么是符合海底捞标准的人？”

”张勇说：“标准很多，但原则很简单，就是不怕吃苦的好人。

比如，海底捞的员工要诚实肯干，要能快速准确和礼貌地对客人服务；要能发现顾客的潜在需求，不仅会用手，还要会用脑去服务；不能赌博，还要孝顺。

”成为正式的海底捞员工，要作如下宣誓：我愿意努力工作，因为我盼望明天会更好；我愿意尊重每一位同事，因为我也需要大家的关心；我愿意真诚，因为我需要问心无愧；我愿意虚心接受意见，因为我们太需要成功；我坚信，只要付出总有回报。

可是四川是麻将大省！

有人戏称：“飞机还没在机场降落，就能听到四川人在底下打麻将！”

”上万名海底捞员工，至少有三分之一来自四川。

我问张勇：“赌博和孝顺你们也管？”张勇说：“不仅管，而且是铁律！”

赌博就要开除！

不孝顺父母的，不忠于家庭的，不能当干部！

我们的干部在接受任命时都要宣誓。

”我问：“为什么？”

”“很简单，一个人自私到不管父母，工作起来一定会斤斤计较，也不可能与人为善；面对诱惑，很可能会铤而走险。

好赌的人都是喜欢走捷径的人，不可能对餐馆这种又苦又累的工作全情投入。

”张勇说。

嘿！

张勇有点像德育老师。

“培养人说起来容易，做起来难，因为人是活的。

这个问题到现在也是我们最头疼的问题！”

黄老师，你说，现在有没有什么流程和方法，能向制造汽车那样源源不断地培养符合标准的干部和员工？”

”张勇问我。

我想了想，说：“我相信没有。

按理说，大学就是制造人才的工厂。

可是世界上最好的大学，也达不到世界上最差的汽车工厂的质量标准。

人不是机械零件，毕业生之间的差距太大！”

”尽管海底捞目前没有解决这个让张勇最头疼的问题，但在海底捞干过的人已经不一样了。

海底捞火锅一枝独秀后，很多餐馆到海底捞挖人。

挖人自然先挖店长；店长挖不动，就挖大堂经理；经理挖不动，就挖领班；领班挖不动，就挖服务员。

我曾经问一个挖过海底捞服务员的餐厅老板：“人家挖人都挖经理，你挖服务员干吗？”

”她说：“他们店长我挖不动，海底捞服务员的脑袋也灵活，在我们餐馆都能当领班。

我们去吃了几次海底捞，每次不论怎么挑剔，愣是没挑出毛病。

<<海底捞你学不会>>

有一次，我们一个经理要把一盘羊肉称一称，看够不够分量。

人家服务员不仅没烦，还说，哥，你是用我们厨房的秤，还是我给您到外面买个电子秤？

结果，我们那个经理扑哧一下笑出来，然后坦白说是同行，故意来挑毛病的。

结果那个小丫头说，我早就看出你们是同行，是同行我们更欢迎，因为你们逼着我们做得更好。

我问那个小丫头，在海底捞干了几年，结果，她说才8个月！

”海底捞的人是怎么炼成的？

张勇是海底捞的第一个员工。

1994年，在四川拖拉机厂当电焊工的张勇，在简阳县城支起了4张桌子，在父母的帮助下，利用业余时间卖起了麻辣烫，这就是海底捞的雏形。

张勇说：“我不会熬汤、不会炒料，连毛肚是什么都不知道，店址选得也不好。

想要生存只有态度好，客人要什么，快一点；客人有什么不满意，多赔点笑脸。

刚开的时候，不知道窍门，经常做错；为了让人家满意，送的比卖的还多。

结果，客人虽然说我东西不好吃，却又愿意来。

”半年下来，一毛钱一串的麻辣烫让张勇赚了第一桶金——一万元钱。

一个年轻人捡一万元，或者父母给一万元，同卖20万串麻辣烫挣的一万元，是不同的钱。

前一个一万元是洪水，会一下把小苗冲走；后一个一万元是春雨，春雨润物细无声。

卖了20万串麻辣烫的张勇悟出来两个字——服务。

张勇说：“如果客人觉得吃得开心，就会夸你的味道好；如果觉得你冷淡，就会说难吃；服务会影响顾客的味觉！

”如果说所有餐馆都需要好的服务，火锅店就需要更好的服务。

因为火锅不同于别的菜，吃火锅时每个客人都是半个大厨，不仅自己要调料，还要亲自在沸腾的汤里，根据自己的喜好和口味，煮各种食材，因此吃火锅的人比吃其他菜式的人需要更多的服务；特别是四川火锅浓重的麻辣刺激，吃到最后大多数人实际上已分不出不同火锅店的不同口味；因此，在地点、价钱和环境差不多的情况下，服务好坏是顾客区分火锅好坏的最重要因素。

什么是好的服务？

就是让客人满意。

什么是更好的服务？

就是让顾客感动。

怎么才能让顾客感动？

就是要超出顾客的期望，让顾客感到意外，让他们在海底捞享受到在其他餐馆享受不到的服务。

这样，海底捞与其他火锅店的差别才能体现出来；于是，当顾客要吃火锅时，才能想到海底捞。

管理真是实践的艺术。

技校毕业的张勇，在偏僻的四川简阳火锅店里竟然摸索出商学院教授奉为神明的竞争差异化战略。

然而，张勇比教授们多一样本领，那就是他不仅懂得差异化战略，还能把差异化做出来。

……

<<海底捞你学不会>>

媒体关注与评论

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。

<<海底捞你学不会>>

编辑推荐

《海底捞你学不会》：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！
《海底捞你学不会》，宁高宁、王石、张维迎作序推荐！

<<海底捞你学不会>>

名人推荐

<<海底捞你学不会>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>