

<<向海底捞学习>>

图书基本信息

书名：<<向海底捞学习>>

13位ISBN编号：9787511321756

10位ISBN编号：7511321755

出版时间：2012-5

出版时间：中国华侨出版社

作者：成杰

页数：204

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>

## &lt;&lt;向海底捞学习&gt;&gt;

## 前言

如果大家向一家跨国公司学习，大家可能会觉得理所当然；但若向一个火锅店学习，大家就会觉得不可思议。

海底捞所在的产业一点都不酷，就是火锅，既不是资源垄断行业，也不是高科技行业，而是一个普普通通的、技术含量并不高的餐饮连锁民营企业；海底捞的发展速度不算快，从1994年创办，到现在整整18个年头，才60个连锁店，营业额也就十几亿；海底捞的经营方式并不独特，就是一锅一锅卖、一店一店开、客人一桌一桌抓；海底捞的员工大多也不是天之骄子，而是普普通通的80后或90后；海底捞从来没有拉过任何一个同行的人，没有挖过任何同行的墙脚；海底捞的创始人张勇，是个出身底层的“川娃子”，不擅豪言壮语，不懂平衡计分卡，不懂KPI，甚至不采用利润考核，他不是神，性格中有“强硬”、自大的一面，也会犯错误、有缺失；……然而，商业奇迹往往发生在看似不可能的地方。

海底捞在海外虽然一家店都没有，却能走进哈佛商学院，成为MBA讲堂上最火热的研究对象；国内管理商学院教授为了破解海底捞的秘密不惜派学生担当“卧底”实习；竞争对手虽然咬牙切齿却也群起顶礼取经，甚至跨国巨头也放下姿态，以谦虚的学生身份观摩请教；各行各业的人争相学习它出了名的服务。

世上没有无缘无故的爱，也不会有无缘无故的关注。

海底捞成功的背后一定有其独到之处。

作为四川人的我酷爱吃火锅，到了海底捞就有一种到家的感觉，这种感觉不止来源于火锅本身，而且来自于海底捞家人的服务。

因为一直从事着企业管理培训工作，五年前开始研究海底捞的管理、服务、团队精神、创新……也在课程中经常分享海底捞的成功案例，茶余饭后与企业家探讨海底捞的成功关键所在，组织企业管理团队到海底捞体验其奥秘所在。

大音希声，大象无形。

这个看似“普通”的企业却一点儿也不“普通”；看似简单的火锅店，里面蕴藏着经营的大学问。

海底捞的管理者融合了儒家之仁——员工在公司找到自尊、自爱、自强、自立；法家之术——管理者在公司中强势而富有权谋、规则和制度，在管理中游刃有余；道家之无为——给一线员工足够的权限，让其自己管理自己；更是创造出让管理专家们叫绝的家庭式管理制度；处处“以人为本”的人性化的管理、宽广的员工成长空间、自主的创造性空间，让这个企业拥有了“令人羡慕的高昂士气、充满激情的员工团队和出色的业绩”。

企业对待员工以人为本，员工处处为顾客着想；以其特有的服务深深打动客人，客人因感动蜂拥而至，由此引发的连锁反应或许正是“海底捞”成功的关键！

有人说，如果把海底捞搬到日本或者韩国，它的优势就荡然无存。

但是，日式或者韩式服务舶来已久，中国企业只习得其形式，未习得背后的精髓。

海底捞实实在在是在中国的土壤里开花结果的产物。

海底捞的发展对中国的服务业将起着标杆作用，它会催生一批新的“海底捞”。

《向海底捞学习》抽茧剥丝，从海底捞的创业之路、管理智慧、人才战略、服务本质、团队精神、创新发轫、企业文化培育等方面入手，全方位解读海底捞模式，破译海底捞成功的密码，揭开海底捞神秘的面纱。

他山之石，可以攻玉。

精心研读《向海底捞学习》，积极汲取其精华，取其适于自身的地方，活学活用，不仅可以提升企业发展的眼界，也可启发企业管理创新，更能学习到海底捞创办人管人理事的理念、哲学。

成杰2012年2月于上海

## <<向海底捞学习>>

### 内容概要

《向海底捞学习》抽茧剥丝，从海底捞的创业之路、管理智慧、人才战略、服务本质、团队精神、创新发轫、企业文化培育等方面入手，全方位解读海底捞模式，破译海底捞成功的密码，揭开海底捞神秘的面纱。

他山之石，可以攻玉。  
精心研读《向海底捞学习》，积极汲取其精华，取其适于自身的地方，活学活用，不仅可以提升企业发展的眼界，也可启发企业管理创新，更能学习到海底捞创办人管人理事的理念、哲学。

## <<向海底捞学习>>

### 作者简介

成杰

巨海集团董事长

中国十佳培训师

中国品牌建设十大杰出人物

中国最具影响力年度杰出人物

亚洲培训界新一代领军人物

世界华人演说家俱乐部主席

他，是一位实战派的管理咨询专家!

他亲自拜访上百位顶尖企业家，在120多个城市巡回演讲2380多场。

他，是一位极具使命感与大爱天下的企业家！

他立志用毕生的时间与精力捐建101所巨海希望小学。

他，是一位杰出的团队建设专家!

他用三年时间把巨海从五人的创业团队发展成300多人的“商界特种部队”。

他，是中国团队建设首选课程的缔造者！

他创办的课程《打造商界特种部队》现已为1260多家企业的培养优秀人才，打造卓越团队。

他，是一位百万畅销书的魔法师！

他现已出版了37本超级畅销书，累计发行量超过320万册。

品牌课程：

《总裁三项修炼》、《商道如水》、《帝王领导力》、

《总裁演说智慧》、《总裁演说大师班》、《打造商界特种部队》

品牌内训：

《打造商界特种部队》、《做最好的执行者》、《如何

从优秀到卓越》、《责任胜于能力》

授课合作：139 1845 1617

合作电话：186 5811 7800

## <<向海底捞学习>>

### 书籍目录

#### 第一章 向海底捞学习创业精神

- 模式是成功的关键
- 精确清晰的定位
- 诚信是最大的资本
- 创业就要敢想敢为
- 坚持就是胜利
- 经营企业就是滚雪球
- 以纯正之心管理企业
- 不要遗忘愿景和目标

#### 第二章 向海底捞学习服务细则

- 服务就是最大的差异化
- 顾客是上帝，更是家人
- 八颗牙的微笑？

#### 不要

- 用实际行动让客户感动
- 为免费服务疯狂
- 把用餐变成快乐的体验
- 做足每一个细微之处

#### 第三章 向海底捞学习管理智慧

- 刚柔并济，管理张弛有度
- 慈不掌兵，管理严而有格
- 建章立制，管理有法可依
- 善于授权，管理轻松自如
- 迈出双腿，管理落地生根
- 尊重员工，管理从此开始
- 激发热情，让一线呼唤炮火
- 以人为本，让管理事半功倍
- 直面危机，提升管理应变力
- 无为而治，打造高境界管理

#### 第四章 向海底捞学习人才战略

- 把培养人才当做一项工程
- 不拘一格选人才
- 多管齐下减少人才流失
- 设立幸福的晋升通道
- 用人不疑，疑人不用
- 让老员工吸引新员工
- 返璞归真的师徒制
- 用关爱稳定员工的心
- 给员工营造舒适感
- 把员工当做合伙人

#### 第五章 向海底捞学习团队精神

- 团队缺乏协同力，企业丧失活力
- 带着麻将精神去工作
- 打破企业内壁的墙
- 领导要发挥带头表率作用

<<向海底捞学习>>

用榜样激励团队成员

激发团队的信心

必要时拿起解雇的杀威棒

不放弃团队的短板员工

让团队由劳动型转向学习型

第六章 向海底捞学习创新精神

做第一个吃螃蟹的人

把人当人是最大的创新

点燃一万个脑袋的火花

对准客户伤口下药

模仿是手段，创新是目的

给创造力松绑

创新就是不断试错

以变应变是常胜之道

机制是发展的助推器

第七章 向海底捞学习文化建设

企业文化的实质是管理

得民心者得天下

公平公正是根基

共享蛋糕的美味

给员工营造第二个家

让海底捞人笑着干活

用孝道进行管理

构建幸福三角区

附录 海底捞管理圣经

<<向海底捞学习>>

章节摘录

## &lt;&lt;向海底捞学习&gt;&gt;

## 后记

附录海底捞管理圣经1. 海底捞的含义 (1) 对员工的解释：海：大海宽阔（品牌）无穷无尽；底：海底捞用人的原则，每位员工必须从底层做起；捞：综合素质，用勤劳的双手去改变自己的命运。

(2) 对客人的解释：海底捞的火锅有大海一样无穷无尽的食物，应有尽有给顾客品尝。

2. 海底捞三大目标 (1) 在海底捞创造一个公平公正的工作环境；(2) 致力于双手改变命运价值观，在海底捞变成现实；(3) 将海底捞开向全国。

3. 海底捞服务宗旨 (1) 细心、耐心、周到、热情；(2) 客人的每件小事要当成大事去做。

4. 海底捞员工四不准 (1) 不准给客人脸色看，不准与客人争吵；(2) 不准因客人的打扮而轻视客人、议论客人；(3) 不准因与客人认识知道客人的过去而议论客人；(4) 客人掉在餐厅的物品不能据为己有，应主动上交吧台。

5. 海底捞用人原则必须是一位勤快的人，哪怕你再笨我们都愿去教你。

6. 海底捞的14个岗位店长、大堂经理、后堂经理（厨房）、吧台、门迎、司机、保安、骨干员工、收货、美甲（最优秀的员工）、擦鞋（最优秀的员工）、游乐园、电工、质检员工。

7. 海底捞的薪酬制度 (1) 新员工1200元每月；(2) 工龄工资：员工满一年后加40元，两年80元，三年120元，四年120元，五年以上140元；(3) 二级员工，基本工资+级别工资+工龄工资；(4) 一级员工，基本工资+级别工资+工龄工资+分红；(5) 先进、标兵员工，基本工资+级别工资+工龄工资+荣誉工资+分红；(6) 劳模员工，领班一级工资+分红；(7) 功勋员工，2000+领班级赢利分红+工龄工资。

8. 升迁考核制度为创造“公平、公正、公开”的竞争环境，鼓励员工积极发展成长，为公司储备更多优秀人才，特制定本制度。

(1) 报名对象：人事部提前发布报考岗位及要求，符合条件的员工均可报名。

如，领班：A，员工在公司工作满半年，且达到一级员工者；B，在公司工作累计三次被评为先进员工者；C，连续两个月被评为先进员工者。

(2) 考核办法：三级六次考，任何一个员工经过如下成长轨迹都有机会成为海底捞的店经理。

9. 授权制度为了保证顾客正当、合理的要求得到及时的满足，质量事故得到及时解决，消除顾客的一切抱怨，保证顾客的满意率，公司给予每个服务员充分的授权。

(1) 当出现质量事故时，服务员有权根据具体发生的情况，给予客人打折或免单；当客人提出的要求超过全额免单时，领班有权根据情况给予客人消费两倍以内的赔偿。

(2) 不论在店内还是店外，当客人需要帮助时，服务员有权根据具体情况支配200元以内的资金给予客人帮助。

(3) 以上情况发生后，当事人必须在当日营业结束通知大堂经理，并填写报销单由大堂经理签字后报销。

(4) 对于员工以上行为中可能发生的不妥之处，除员工恶意犯错的情形，领导只能进行培训和指导，不得处以任何处罚措施；如果员工确属主观故意犯错，领导有权予以开除。

10. 迟到奖罚制度 (1) 迟到1~5分钟扣5元，迟到5~30分钟扣10元，迟到30~120分钟扣除半天工资，迟到120分钟以上处旷工一天处罚，而且必须照常上班；(2) 一个月内迟到三次以上只发基本工资，月底奖金扣除；(3) 因私事不请假、休息、早退视为旷工；(4) 处罚标准：普通员工迟到半天扣20元，一天扣40元，月底只发基本工资；(5) 员工无故旷工一天以上除名开除；(6) 干部以上级别的员工旷工直接开除处理。

11. 褒奖员工长期为公司服务的规定培养员工对公司的忠诚度是公司持续发展、长远发展的重要任务。

为了褒奖为公司服务5年以上的员工，鼓励员工与公司共成长、共进退，公司决定为在公司服务5年以上的员工颁发纯黄金纪念品。

具体办法如下。

(1) 在公司连续工作5年以上的员工，均可获得总经理颁发的纯黄金纪念品一件；(2) 纯黄金饰品分5年、10年、15年、20年以上4档，服务年限越长，所获得纯金饰品的价值越高；(3) 各片区人事部



## &lt;&lt;向海底捞学习&gt;&gt;

、公司各部门有关人员应于每年1月25日前，将符合以上条件的员工名单按档次造册，报本片区经理审核，如无异议上报公司办公室。

(4) 纯金饰品的颁发，于每年春节前完成，作为公司奖励计划的一部分。

12. 人事管理条例(以下几点可直接解聘)(1) 受聘者业务技术水平差，经考核不能接受胜任本职岗位要求；(2) 违反工作规章制度，批评后仍不改正；(3) 受聘者长期请假；(4) 旷工；(5) 因员工身体状况不适应岗位要求；(6) 违反国家法律法规。

13. 规章制度轻度过失的员工有以下几点：(1) 上班时间衣冠不整；(2) 上班时不穿工服进入店内或者工服不齐，不佩戴员工牌号或不佩戴在指定地方；(3) 工作时间用餐厅电话办理私事；(4) 工作时间吃东西聊天，围成一团；(5) 下班后在店内逗留，并且打扰其他正常上班员工；(6) 在店内高声喧哗，发出怪叫或吹口哨；(7) 随地吐痰，扔纸屑杂物；(8) 不遵守店内安全条例；(9) 违反部门常规；(10) 工作时间佩戴手机(店经理除外)；(11) 在自己的负责范围内储放饮料或私人物品。

较重过失的员工有以下几点：(1) 工作时间睡觉；(2) 擅离工作岗位，经常迟到；(3) 对客人不礼貌，与客人争辩；(4) 在店内、宿舍内主动参与或变相赌博活动；(5) 未经许可私自配取宿舍、餐厅钥匙；(6) 搬弄是非，诽谤他人，影响团结和公司声誉；(7) 未立即上缴客人遗留物品或捡到的物品；(8) 不经店内相关领导允许带亲戚朋友到店内或者在宿舍逗留；(9) 工作时间擅离工作岗位，做其他与工作不相关的事情；(10) 未经批准不回宿舍休息。

严重过失的员工有以下几点：(1) 工作时间醉酒；(2) 贪污、盗窃、受贿、行贿；(3) 故意损坏公物或客人用品；(4) 打架斗殴。

各项处理方法：(1) 轻度过失的处理方法，除相关处理外批评教育；(2) 较重过失的处理方法，采取罚款，限期改正并填写过失单；(3) 严重过失的处理方法，扣除当月工资，并且除名，情节严重者追究法律责任；(4) 员工单独在外面网吧上网直接开除。

14. 员工举报制度本公司员工有权举报公司范围内任何个人贪污、受贿、索贿等以权谋私及各种损害公司利益的现象。

举报程序如下：(1) 举报人可以以书面、电子邮件、口头形式向公司监察委员会举报；(2) 监察委员会负责调查核实后报公司总经理，问题重大者由总经理召开董事会，对事件作出裁决；(3) 公司员工举报72小时内必须有明确的答复，若所需调查时间较长，监察委员会必须在72小时内给举报人一个明确的裁决时间；(4) 整个举报过程必须保密；(5) 公司监察委员会调查核实之后，根据实际情况向举报人奖励100~3000元。

15. 海底捞员工宿舍管理规定(1) 下班回宿舍途中衣着整齐，过马路不准闯红灯；(2) 严禁外出在附近的餐馆、小吃店吃饭，统一在店里用餐，如有违反者，第一次罚款10元，第二次开除；(3) 进入住宅区时要轻手轻脚，不能大声喧哗，做到尊老爱幼，礼貌待人；(4) 乘坐电梯时一般情况下只能坐货用电梯，人多时必须排队等待，必须遵守电梯制度，一次不得超过13人，在电梯内不准抽烟；(5) 在通道内不准追赶、打闹、唱歌，要放轻脚步，放低声音，保持安静，以免影响他人休息，如不遵守者一律重罚；(6) 男生女生不得互串寝室，有事必须经过寝室长同意，否则违反一次罚款50元；(7) 在宿舍内任何地方、任何角落不准随地吐痰、扔垃圾，不准在宿舍内任何地方抽烟，如发现一次罚款10元；(8) 宿舍管理人员必须熟悉水电开关，随时注意节约用水用电，如发现重罚；(9) 保护爱护宿舍内的家电设备，不准在墙上乱画和损坏、拆卸家电设备；(10) 刷子、脸盆、鞋子必须统一摆放，整齐干净；(11) 宿舍内员工的工衣不能乱拿乱穿，不准用其他宿舍员工的洗发水、香皂、毛巾、牙膏等物品，如有违反一律重罚，如拿宿舍员工的物品不打招呼一律除名；(12) 床上只能放枕头、被子，适当可备一个小盒子，并且床铺必须干净整洁，统一摆放整齐；(13) 宿舍内不得私自乱接插头；(14) 休息的员工看电视时间规定为早上11点，下午4点半；关电视时间为下午2点，晚上12:30，且看电视声音不能过大，不能影响他人休息，如有违反者罚款宿舍长10元；(15) 熄灯时间规定：中班22:30，晚班24:30。

16. 员工过生日聚餐标准(1) 员工之间过生日送生日礼物不得超过10元；(2) 员工吃饭过生日必须AA制；(3) 员工之间过生日消费金额不得超过200元。

17. 海底捞的店歌：《携手明天》唱着同样的旋律，共创美好的明天，怀着同样的梦想，时刻发愤图

## &lt;&lt;向海底捞学习&gt;&gt;

强，为了飞跃成长，为了创业而坚强，心连心，一起渡过艰难，手拉手，分秒并肩作战，创造奇迹，拥有梦想，知恩图报，双手创造未来；带着同样的目标，共创美好的明天，怀着家人的期望，时刻发愤图强，带着母亲登长城，终有一天会实现，心连心，一起渡过艰难，手拉手，分秒并肩作战，创造奇迹，拥有梦想，知恩图报，双手创造未来。

18. 五声四勤五声：迎声、答声、谢声、歉声、送声四勤：眼勤，眼看六路，耳听八方，重要的是注意客人的各个神态，如，招手、探头；嘴勤，做到人未到声先到；手勤，做到客人想之前、做之前；腿勤，速度。

19. 服务员十四字礼貌用语请、谢谢、对不起、您好、再见、没关系、欢迎光临20. 公司高压线（1）从人品，不说谎；（2）从勤劳，不喜欢懒惰的员工；（3）从敬业；（4）从诚实；（5）从孝敬父母（在海底捞工作你能改变自己的命运价值观，你是否改变了家人的命运价值观，你做到了吗？

）21. 海底捞发展史1994年3月：海底捞在简阳市一个偏僻的小巷开了一个不足72平方米的小店，只有4张桌子，在设施简陋的情况下迈出了第一步。

1998年9月：张勇成功地引进豆花鱼这道菜，以味形占领市场，从四川72平方米一下发展到西安1400平方米的正规化餐厅，他严格要求餐厅服务、菜品质量。

2001年1月：陕西西安二店2002年4月：西安三店2002年12月：河南郑州一店2003年5月：西安四店2003年12月：郑州二店2004年7月：北京一店2005年2月：郑州三店2005年4月：西安五店2005年7月：北京二店2005年7月：河南焦作一店2006年5月：北京三店2006年9月：北京四店2006年10月：北京五店2007年1月：上海一店2007年2月：郑州四店2007年6月：北京六店2007年6月：北京七店2007年6月：北京八店2007年11月：北京九店2007年12月：北京十店2007年12月：上海二店2007年12月：上海三店2007年12月：西安六店2007年12月：天津一店.....

## <<向海底捞学习>>

### 媒体关注与评论

我们要学习海底捞的创新措施，提升重庆火锅产业的消费附加值和重庆火锅的整体档次。

-----重庆小天鹅火锅总裁 何永智 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。

-----著名经济学家 张维迎 海底捞的许多管理理念和管理方法，有值得万科借鉴学习的地方。

-----著名企业家王石 把海底捞搬到MBA的讲堂上。

-----哈佛商学院

## <<向海底捞学习>>

### 编辑推荐

《向海底捞学习》编辑推荐：创新服务的标杆，人性管理的典范，海底捞，你学得会！

百胜餐饮集团：向海底捞学营销、学管理、学服务。

学习海底捞，成就下一个奇迹！重庆小天鹅火锅总裁，何永智：我们要学习海底捞的创新措施，提升重庆火锅产业的消费附加值和重庆火锅的整体档次。

著名经济学家，张维迎：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。

著名企业家王石：海底捞的许多管理理念和管理方法，有值得万科借鉴学习的地方。

哈佛商学院：把海底捞搬到MBA的讲堂上。

“变态服务”引发百万消费者热议；非常管理，激起各行各业竞相学习。

感动的力量、信任的额度、服务的巅峰、创造的奇迹、梦想的实现、人才的造就、制度与温情的交融、蚂蚁胜过百万雄师的协同力、快乐与幸福的同行、难题与困境的考验……都在海底捞这个大火锅里展现得淋漓尽致。

海底捞作为一个商业的奇迹，正在受到越来越多关注，各行各业都开始向海底捞取经、学习。

海底捞究竟有什么管理秘笈值得大家蜂拥而至，竞相效仿？

海底捞的陕乐高效是怎样炼成的？

海底捞的员工是怎样成为特殊材料的？

海底捞的“变态服务”的真面目是什么？

海底捞的文化内核是如何构建的？

在这里你将得到最清晰的答案。

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>