海底捞的经典创业故事

1994年，还是四川拖拉机厂电焊工的张勇在家乡简阳支起了4张桌子，利用业余时间卖起了麻辣烫。14年过去，海底捞在全国6个省市开了30多家店，张勇成了6，000多名员工的董事长。张勇认为，人是海底捞的生意基石。客人的需求五花八门，单是用流程和制度培训出来的服务员最多能达到及格的水平。制度与流程对保证产品和服务质量的作用毋庸置疑，但同时也压抑了人性，因为它们忽视了员工最有价值的部位大脑。让雇员严格遵守制度和流程，等于只雇了他的双手。

大脑在什么情况下才有创造力?心理学家的研究证明，当人用心的时候，大脑的创造力最强。于是，服务员都能像自己一样用心就变成张勇的基本经营理念。怎么才能让员工把海底捞当成家?答案很简单：把员工当成家里人。海底捞的员工住的都是正规住宅，有空调和暖气，可以免费上网，步行20分钟到工作地点。不仅如此，海底捞还雇人给员工宿舍打扫卫生，换洗被单。海底捞在四川简阳建了海底捞寄宿学校，为员工解决子女的教育问题。海底捞还想到了员工的父母，优秀员工的一部分奖金，每月由公司直接寄给在家乡的父母。

要让员工的大脑起作用，除了让他们把心放在工作上，还必须给他们权力。200万元以下的财务权都交给了各级经理，而海底捞的服务员都有免单权。不论什么原因，只要员工认为有必要，都可以给客人免费送一些菜，甚至免掉一餐的费用。聪明的管理者能让员工的大脑为他工作，当员工不仅仅是机械地执行上级的命令，他就是一个管理者了。按照这个定义，海底捞是一个由6，000名管理者组成的公司。

人是群居动物，天生追求公平。海底捞知道，要让员工感到幸福，不仅要提供好的物质待遇，还要让人感觉公平。海底捞不仅让这些处在社会底层的员工得到了尊严，还给了他们希望。海底捞的几乎所有高管都是服务员出身，这些大孩子般的年轻人，独立管理着几百名员工，每年创造几千万营业额。没有管理才能的员工，通过任劳任怨的苦干也可以得到认可，普通员工如果做到功勋员工，工资收入只比店长差一点。

海底捞把培养合格员工的工作称为造人。张勇将造人视为海底捞发展战略的基石。海底捞对每个店长的考核，只有两个指标，一是客人的满意度，二是员工的工作积极性，同时要求每个店按照实际需要的110%配备员工，为扩张提供人员保障。海底捞这种以人为本、稳扎稳打的发展战略值得不少中国企业借鉴。

北京是中国的政治文化中心，北京人又喜欢火锅，因此除了有传统的涮羊肉，各种地方风格的火锅也几乎都能在京城找到，重庆麻辣、内蒙肥牛、贵州酸鱼、港式海鲜。。。。竞争激烈，消费者笑，火锅店老板愁。很多火锅店在北京活不过三年。

2004年2月，一家名不见经传的四川火锅店也进京凑热闹来了。

起初，他就像所有新店一样根本没有引起业界的注意，人们对不知死活的新进入者已经司空见惯。可没过多久，同行们发现这家火锅店的门外，三伏天既然有食客排长队!

要知道，北京的三伏天，温度经常高达30多度。这是火锅生意最淡的季节，很多火锅店这时要么提供别的菜式，要么让部分员工回家歇着。可是这家店居然还要翻台，这不能不说是一个奇迹。这个其解的缔造者就是---海底捞。

海底捞是何方神仙，竟有如此能耐?他靠什么招数赢得见多识广的首都火锅爱好者的青睐?问那些三伏天在门外排队的食客，你们为什么喜欢海底捞?

这里的服务很变态。在这里等着有人给擦皮鞋、修指甲，还提供水果拼盘和饮料，还能上网、打扑克、下象棋，全都免费啊!

这里跟别的餐厅不一样：吃火锅眼镜容易有雾气，他们给你绒布，头发长的女生，就给你猴筋套，还是粉色的;手机放在桌上，吃火锅容易脏，还给你专门包手机的塑料套。

我第二次去服务员就能叫出我的名字，第三次去就知道我喜欢吃什么。服务员看出我感冒了，竟然悄悄跑去给我买药。感觉像在家里一样。

仅凭这些，就能在北京站住脚?开餐馆的人都说，开一间店容易，开二家店难，开三间店不死才算有本事。有人满心疑惑，有人等着看戏。很快海底捞第二间店开业了，同样火爆，第三间店、第四间店。。。。短短四年、海底捞一口气在北京开出了 11 间店，而且没有一间加盟店。

用心创造差异化

1994 年，还是四川拖拉机厂电焊工的张勇在家乡简阳支起了四张桌子，利用业余时间卖起了麻辣烫。我不会装修、不会炒料，店址选在了街的背面，刚开始连毛肚是什么都不知道，想要生存下去只能态度好些，别人要什么快。。。点，有什么不满意多陪笑脸。刚开张时，不知道窍门，经常出错，为了让顾客满意，送的比卖的还多。张勇回忆道，结果大家都说我的东西不好吃，却又都愿意过来。半年下来，一毛钱一串的麻辣烫让张勇赚了一万块钱。这家麻辣烫就是海底捞的前身。

客人吃得开心，就会夸你味道好，但要是觉得你态度冷淡，就会说很难吃啊。从做麻辣烫起，张勇就意识到，做餐饮，服务是取胜的关键。麻辣烫变成正式的火锅店之后，生意因为与众不同的服务很快红起来。

1999 年的一天，张勇的火锅店来了一位西安人，觉得味道很好，吃完后对张勇说：到西安开一家吧，西安人爱吃火锅的很多。张勇就这样开了第二家店，海底捞从此走出四川。14 年过去，海底捞在全国 6 个省开了 30 多家店，拥有 6000 多名员工。

张勇从麻辣烫和第一个火锅店的经营中悟出，火锅生意不同于其它生意，在这里每个客人都是半个大厨，不仅自己配调料，还亲自根据自己的口味煮各种食品，因此吃火锅的客人需要更多的服务。此外，由于四川火锅浓重的麻辣刺激，吃到最后绝大多数客人实际上已经分不出不同火锅店的口味。因此，在地点、价钱和环境相似的情况下，服务好坏是食客是否回头的最重要因素。

管理真是一门实践的艺术，没读过大学，没受过任何管理教育的张勇，在根本不知道竞争差异化是何物时，竟在偏僻的四川简阳创造出自己的服务差异化战略，而且把这个战略成功灌输到所有一线员工。

怎么才能让顾客体会到差异?就是要超出客人的期望，让人们在海底捞享受在其它火锅店享受不到的服务。要做到这点不能仅靠标准化的服务，更要根据每个客人的喜好提供创造性的个性服务。从洗菜、点菜、传菜、做火锅底料、带客人煮菜、清洁到结账，做过火锅店每一个岗位的张勇深知，客人的需求五花八门，单是用流程和制度培训出来的服务员最多能达到及格的水平。制度与流程对保证产品和服务质量的作用毋庸置疑，但同时也压抑了人性，因为他们

忽视了员工最有价值的部位---大脑。让员工严格遵守制度和流程，等于只雇了他的双手。这是最亏本的生意，因为人的双手是最劣等的机器，论力气和每个动作之间的偏差，根本比不过机械。人最值钱的是大脑，因为他有创造力。

服务的目的是让顾客满意，可是客人的要求不尽相同。有人要标准的调料，有人喜欢自己配;有人需要两份调料，有人连半份都要不了;有人喜欢自己涮，有人喜欢服务员给他涮。有人不喜欢免费的酸梅汤，能不能让他免费喝一碗本该收费的豆浆?碰到牙口不好的老人，能不能送碗鸡蛋羹?让客人满意不可能完全考标准化的流程和制度，只能靠一线服务员临场靠自己的判断完成。如果碰到流程和制度没有规定的问题，就需要大脑去创造了。比如客人想吃冰激凌，服务员要不要到外面给他买?

大脑在什么情况下才能去创造?心理学证明，当人用心的时候，大脑的创造力最强。于是，让海底捞的服务员都能想自己一样的服务就变成了张勇的基本经营理念。

把员工当成家人

可是，如何让服务员也想自己一样用心呢?毕竟，自己是老板，员工只是做一份工作而已。张勇的答案是：让员工把公司当成家，他们就会把心放在工作上。为什么?一个家庭不可能每个人都是家长，但不妨碍大家都对这个家尽可能作出最大的贡献，因为每个家庭成员的心都在家里。

制度与流程对保证产品和服务质量的作用毋庸置疑，但同时也压抑了人性。

那么，又要怎样才能让员工把海底捞当家?张勇觉得这简单得不能再简单：把员工当成家里人。

如果员工是你的家人，你会让他们住城里人不住地下室吗?不会。可是很多北京餐馆的服务员就是住地下室，老板住楼上。海底捞的员工住的都是正规住宅，有空调和暖气，电视电话一应俱全，还可以免费上网。公司还雇人给宿舍打扫卫生，换洗被单。公司给员工租房的标准是步行 20 分钟到工作地点，因为北京交通太复杂，服务员工作时间太长。

如果你的姐妹从乡村初次来北京打工，你一定担心他们路不熟，会走丢;不懂规矩，会遭城里人的白眼。于是，海底捞的员工培训不仅仅有工作内容，还包括怎么看北京地图，怎么用冲水马桶，怎么坐地铁，怎么过红绿灯.....

我们在采访时，海底捞员工骄傲地说：我们的工装是 100 元一套的好衣服，鞋子也是名牌李宁!做过服务员的张勇知道：服务员的工作表面看起来不累，可是工作量相当于每天走 10 公里的路。

你的姐妹千里迢迢来打工，外甥和侄子的教育怎么办?不把这个也安排好，她们不可能一门心思扑在工作上。于是，海底捞在四川简阳建了寄宿学校，因为海底捞三分之一的员工来自四川。

海底捞不仅照顾员工的子女，还想到了员工的父母。优秀员工的一部分奖金，每月由公司直接寄给在家乡的父母。谁不想孩子有出息?可是衣锦还乡的毕竟少数，而公司每月寄来的钱让这些父母的脸上有光彩。中国人含蓄，中国的农民更含蓄，心里骄傲不好直说，却说：这孩子有福气，找到一家好公司，老板把他当兄弟!难怪员工都管张勇叫成张大哥。

如果你的姐妹结婚了，你能眼看着年轻的夫妇分居吗?如果妹夫没有工作，你能不替他着急吗?于是海底捞的人事政策又让人力资源专家大跌眼镜鼓励夫妻同时在海底捞工作，而且提供有公司补贴的夫妻房。

海底捞的招工程序也别具一格，提倡内部推荐，于是越来越多的老乡、同学、亲戚一起到海底捞工作。与此相对，许多公司把亲属回避当作铁律。张勇为什么要这样做?因为他知道家人之间不仅有亲情，更重要的是信任。打仗亲兄弟，上阵父子兵。社会学告诉我们：绝大部分人在熟人圈里的道德水平比在陌生人群中要高。看，无师自通的海底捞又胜了一筹。

把员工当成家人，就要像信任家人那样信任员工。如果亲姐妹代你去买菜，你还会派人跟着监督吗?当然不会。所以，海底捞 200 万元一下的开支均由副总负责，而他们同张勇都无亲无故。大区经理的审批权为 100 万元，30 万元以下各店店长就可以签字。40 多岁的张勇，如今已经半退休。授权如此放心大胆，在民营企业实属少见。

如果说张勇对管理层的授权让人吃惊，他对一线员工的信任更让同行匪夷所思。海底捞的一线员工都有免单权。不论什么原因，只要员工认为有必要就可以给客人免费送一些菜，甚至有权免掉一餐的费用。在其他餐厅，这种权利起码要经理才会有。

聪明的管理者能让员工的大脑为他工作。为此，除了让员工把心放在工作上，还必须给他们权利。张勇的逻辑是：客人从进店到离店始终是跟服务员打交道，如果客人对服务不满意，还得通过经理来解决，这只会使顾客更加不满，因此把解决问题的权利交给一线员工，才能最大限度消除客户的不满意。

当员工不仅仅是机械地执行上级的命令，他就是一个管理者了。按照这个定义，海底捞的员工都是管理者，海底捞是一个由 6000 名管理者组成的公司！难怪张勇说：创新在海底捞不是刻意推行的，我们只是努力创造让员工愿意工作的环境，结果创新就不断涌出来了。如果你是海底捞的同行，想想看，你怎么跟这 6000 个总是想着如何创新的脑袋竞争?海底捞创业故事

尊敬希望和公平

有人会问：难道张勇就不怕有人利用免单权换取个人利益?这种情况确实发生过，只不过极少，而且那些员工做第二次的时候就被查处开除了。

两个因素决定海底捞一线员工不会滥用免单权。

第一，管理层除了财务总监和工程总监外，全部从服务员做起。

这条政策极端到包括厨师长的职位，理由是不论你的厨艺有多好，没有亲自服务过客人，就不会知道服务员需要什么样的后厨支持才能把客人服务好。管理 3000 多员工的北京和上海大区总经理袁华强，就是从门童、服务员一路做起来的。至今他还骄傲地说，我是超一流服务员，可以一个人同时照顾 4 张台。他和手下每一层的管理者都非常清楚，什么时候必须用免单的方式才能让客人满意。因此，作弊的人怎能骗过他们?

第二，人的自律。人都有邪恶和正义两重性，两者谁占上风经常是生存环境使然。

孟子有言：君视臣如手足，则臣视君如腹心;君视臣如犬马，则臣视君如国人;君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。海底捞把员工视为手足，员工自然把海底捞当作自己的心脏来呵护。那些被偷垮的餐馆，员工在那里可能受到了土芥般的轻视。设身处地想想看，如果你既喜欢这个工作，又感激这个公司，特别是你还在意亲戚朋友、同学和老乡对你的看法，你愿意用几百元钱去交换它们吗?如果对员工连这样的信任都没有，你怎么能期望员工把心给你?

当然，更重要的是海底捞的晋升制度让他们看到了真切的希望。任何新来

的员工都有三条晋升途径可以选择：

管理线----新员工合格员工一线员工优秀员工---领班---大堂经理---店经理---区域经理----大区经理;

技术线新员工合格员工一级员工先进员工标兵员工劳模员工功勋员工

后勤线新员工合格员工一级员工先进员工办公室人员或者出纳会计、采购、技术部、开发部等。

学历不再是必要条件，工龄也不再是必要条件。这种不拘一格选人才的晋升政策，不仅让这些处在社会底层的员工有了尊严，更是在这些没上过大学的农民工心里打开了一扇亮堂堂的窗户：只要努力，我的人生就有希望。对他们来说，袁华强就是一个很好的榜样。他是农村人，高中毕业，19 岁加入海底捞，最初的职位是门童，现在是北京和上海地区总经理。他说：只要正直、勤奋、诚实，每个海底捞的员工都能够复制我的经历。这样的事例确实不少。区域经理林忆今年只有 21 岁，掌管海底捞西单、牡丹园等三个店店长王燕只有 22 岁，这些大孩子一样的年轻人独立管理着几百名员工，每天接待上千名顾客，每年创造几千万的营业额。他们不曾读过大学，但是他们脸上有着名牌大学毕业生未必能有的自信。

没有管理才能的员工，通过任劳任怨的苦干也可以得到认可，如果做到功勋员工，工资收入只比店长差一点。不要忽视一个扫厕所大叔的作用，如果他每天都乐呵呵的，那是对所有员工都是一个激励和教育。不仅如此，他还会

断带出能让洗手间达到海底捞清洁水平的徒弟。千万不要以为，让一个中国餐馆的洗手间一年 365 天没有异味是一件容易的事。

人是群居动物，天生追求公平。幸福与否主要来自和同类的对比。如果追求公平的天性遭受挫折，比如老板的小舅子对大家呼来呼去，一个同事靠漂亮脸蛋拿了最高奖金，刚来的大学生连上菜程序都不懂就当上经理。。。。员工一定不会感到幸福。

人不幸福，对别人就不可能友善，更谈不上创造。海底捞知道，想让服务员对客人态度好，就必须让服务员感到幸福。让人感到幸福，不仅要提供好的物质待遇，还要让人觉得公平。

晋升制度是海底捞服务差异化战略的核心保障。因为管理者要是没有做过服务员，再换位思考也是近台看戏。看戏的哪怕是票友，也不能完全体会真正靠唱戏为生的压力与追求。海底捞的晋升政策除了能保证管理层知道服务员的冷暖外，也让普通员工感到公平，于是他们笑得自然，笑得灿烂。

海底捞服务的标准化要求每一个服务员都让客人觉得他们在尽心尽力的服务，高高兴兴的工作。比如，有的服务员不善言语，但她可以一溜小跑的给客人买烟;有的服务员喜欢说话，他可以陪客人海阔天空，这种标准化轻易学不来，因为他要求每个服务员都是管理者。海底捞的很多具体服务方式，比如眼镜布、手机套、免费电话等等，这几年被很多餐馆效仿，可是细心人一看就会发现形似神离，因为他们的员工只是用双手为客人服务。

海底捞把培养合格员工的工作称为造人。张勇将造人视为海底捞发展战略的基石。如何储备更多拥有海底捞思维的管理者和一线员工，占据了他现在绝大部分的精力。海底捞对店长的考核只有两个指标，一是客人的满意度，二是员工的工作积极性;同时要求每个店按照实际需要的 110%配备员工，为扩张提供人员保障。企业考核什么，员工就关注什么，于是大家每天都在努力造人，完全不知平衡计分法为何物的海底捞，竟把平衡计分法的精髓发挥的淋漓尽致。

看到这里一定有读者会问，难道海底捞不考核单店的利润吗?没错，不考核。张勇认为，利润是客户满意和员工满意的结果，客户和员工满意了，利润自然就来了。单店的利润更多跟选址有关，不是店长能决定的。实际上，海底捞不仅

考核单点的利润，在整个公司也不把利润列入考核指标，因为在张勇看来，考核利润同把海底捞开到中国每一个角落的战略目标是相冲突的。如果硬要考核利润，不仅劳民伤财，还会分散管理层的注意力，那么海底捞就不会有现在这样健康和从容的发展步伐。

做过服务员的张勇知道，按目前的方式造人，速度达不到那些拿着钱要入股海底捞的投资银行家的要求。这就是为什么他拒绝了多家创业投资抛出的绣球。他知道，当人力资源还没准备好，拿大把资金快速开店的做法，只会让海底捞风光一时，却会让品牌很快死掉。很多投资银行家的逻辑是，只要有了好的品牌、制度和流程，加上他们的资金就可以快速扩张占领市场。可惜，这些手握大把资金，满脑商业模型，一心想快速创造赚钱奇迹，但没有任何实体经济操作经验的名牌商学院毕业生们，恰恰不知道：

人和生意，成长都需要时间。是一个个具体、不同的人影响了一桩桩具体的生意的成败。人能创造流程和制度，也能改变流程和制度;人能聚财也能散财;人才是生意的灵魂。流程、制度和资金都只不过是工具。

有人可能会说，如果对手比你的发展速度快，把市场占满了，你的机会不就没有了吗?

这是教科书里的理论，现实中永远不会是这样。人类社会生生不息，人类的错误也不断重复。领跑者的错误永远会给后来者让出空间。

按理说，生意大了，张勇应该日理万机才对。可是这个把追求人生境界看的比生意更重要的董事长，现在每月只在公司开一次总经理办公会，其他时间都是个甩手掌柜，经常一个人带着司机在四川的大山里转悠。只是高中毕业，第一次创业就成功，不到40岁就开始游山玩水的张勇怎么有这么多管理智慧，难道他是一位高人?

当然不是。张勇坦诚地告诉我们，在开第一间店时，他并没有想到这么多，全都是凭直觉做，这些管理方法是海底捞的团队十几年来一点一滴摸索和积累下来的。

的确，在我们对海底捞一年多的跟踪研究中发现，海底捞的管理者在决定每一项管理政策时，更多靠的是对人性的直觉理解;靠的是对农民工这个特殊群体的直觉理解;靠的是对餐馆服务员这种特殊工作的直觉理解;靠的是对成千上万不同顾客的直觉理解。这些简单直觉的背后，包含了他们对人生和世界的思考。

毫无疑问，创始人张勇在这里起到了决定性的作用。作为一个企业家，他在经营企业的风风雨雨中，特别是在累、烦或兴奋得睡不着觉时，一定会不断地问自己：人活着为什么?为什么人人都追求公平，可是世界到处是不公平?我办企业为什么?望着顾客那张不满意的脸，给不给他免单?看着一年辛苦到头赚来的利润，我应该拿多少，员工应该分多少?还应该投多少到充满风险的生意中去?公司亏钱了，员工要回家过年，除了路费，还应不应该再给他们买年货的钱?

我们不清楚张勇的思考过程，也不知道他是不是已经把这些问题想清楚了，但是从海底捞目前的管理做法中我们可以清楚地看到;张勇没有把赚钱放在首位，起码现在没有。因为他没有像一般企业那样把利润作为考核指标;没有像一般劳

动密集型行业的老板那样尽量节省员工开支;没有像一般民营老板那样紧紧把握财权;没有一般企业那样快速扩张的冲动。相反，他的管理方法更多体现了以人为本，追求公平的理想主义，这在崇尚实用主义的企业家群体中实属少见。

关于企业目的的争论由来已久，两大阵营的零头任务都赫赫有名。一位是20世纪最伟大的思想家之一、诺贝尔经济学奖得主米尔顿弗里德曼，他认为企业的目的就是赚取利润。另一位是管理学界唯一一位获得美国总统自由勋章的彼得德鲁克，他认为企业的目的是创造顾客。我们认为，这两位大师的观点都没有对错，只不过说明了两个并存的事实：

第一，大部分企业家创办企业的目的是赚取利润，而且是最大利润。什么是最大利润?那就是今天的利润，因为今天的利润是现值。

第二，有些企业家创办企业的目的是想创一番事业。要想事业继续，就必须不断创造顾客。要想创造顾客，就必须让顾客今天尝到甜头，于是就要减少今天的利润。

企业同人一样，都遵照正态分布规律，平庸的永远是大多数，优秀的永远是少数。正因为如此，尽管企业的整体平均寿命不超过10年，却总有凤毛麟角的百年老店屹立不倒，依然活力无限地创造着顾客。

张勇的海底捞显然是想成为少数优秀的一族。想成为百年老店，根基自然就要扎得更深一些，步伐自然就要迈得更从容一些。