

海底捞：创新服务捞出“回头客”的利润

□ 刘 琼

第一次被朋友介绍去吃了海底捞之后，李芬此后一周带不同的朋友分别在北京的3个海底捞吃了5次，尽管其中有4次在门口排队等待时间超过了1个小时。

她发现如果在吃饭的时间点，几乎每家海底捞都是类似的情形：等待区里人声鼎沸，手持号码等待就餐的



◎海底捞等待区,女士可以享受免费修剪指甲。

顾客可自取免费的水果、饮料和零食；如果是三五个朋友一起，服务员还会主动送上扑克牌、跳棋等，或是建议女士做个免费的美甲、手机美容或者擦皮鞋。待你坐定点餐时，皮筋、手机袋、围裙已经一一奉送到手边了，就餐完毕后还会送上口香糖。

这样的服务，只要去过一次海底捞的人，就很难忘记，也很难抵挡住再去体验的诱惑。

延伸阅读 | Yanshen Yuedu

海底捞的开放平台鼓励创新,允许犯错,员工快乐成长

海底捞的员工更为看重的是公司给予他们提供的平台。张勇也在寻找合适的人力资源公司来辅助海底捞进行人员招聘，但是，在张勇看来，“制造”海底捞员工的真正关键并不在培训，而在于创造让员工愿意留下的工作环境。

海底捞的内刊上，有两行让人印象深刻的字：倡双手改变命运之理，树公司公平公正之风。在海底捞，员工可以享受一个特权：基层服务员可以享有打折、换菜甚至免单的权利，只要事后口头说明即可。“因为相对于高层管理人员，每天与顾客直接打交道的只能是普通员工。顾客愿意来海底捞，并不是因为创始人，也不是我，而是和他们面对面接触的那些员工”，海底捞餐饮责任有限公司北京、沈阳分公司总经理袁华强说，这样做的优点还在于，避免了层级之间传递消息的麻烦，能够最短时间内解决客人的问题。

关于海底捞被人广为称道的细节服务，发圈、眼镜布等，最初只是一个自发的想法。袁华强说：“员工提出新建议，大家讨论后觉得可行就会去实施。”当包袋就是这个想法的代表，这是一个防止顾客手机被溅湿的塑封袋子。由于是一名叫包丹的员工提出这个创意的，即用员工的名字命名。“这种命名的方式既能实现他的价值，也是对他的尊重，很多员工都有很多不错的创意，要给他们提供机会。”当包丹袋在其他店也开始使用时，这些店会给这位员工交纳一定的费用。在袁华强看来，管理者一个人的智慧是不够的，在海底捞很多富有创意的服务都是由员工创意出来的，因为他们离顾客最近。

除了发放推广奖金和以命名方式带给员工自豪感外，海底捞也在根据时间的变化关注推广的后续情况。“如果在使用的过程中发现效果更好，我们会给员工发奖金，希望给员工制造一个创新的氛围。”对袁华强来说，只要是能够为顾客带来方便的，或者可以改善工作的建议，都在这个创新的范围之内。
 (武 巍)

不断改善“客户体验” 不断带来“客户惊喜”

回头客带来的利润

“海底捞”对服务意识的重视始于创始人张勇。当年不懂生意的他利用业余时间卖起了麻辣烫，只能态度好些，别人要什么快一点，有什么不满意多陪笑脸。虽然他的麻辣烫不见得比别人家好吃，客人们却都愿意吃。

那时，张勇就意识到，如果客人觉得服务好，就会吃得开心，就会夸你味道好；而如果觉得你冷淡，就会说好吃啊。做好餐饮行业，争取更多回头客经常光顾，服务才是取胜的关键。

“提供满足客户需要的高水平服务，对提升客户忠诚度尤为重要。”市场研究机构益普索满意度与忠诚度研究全球首席策略官及高级副总裁Timothy Keiningham 认同张勇的观点，他在调研中发现，在不同领域的公司，虽然使客户产生忠诚度的具体原因不一样，但是，与其说大多数公司是因为产品的特点而使客户产生忠诚度，不如说是由于高质量超水平的服务。

海底捞的菜品在顾客中以干净、新鲜著称，而海底捞能顾客盈门的特

别之处就在于它的贴心服务。

事实上，餐饮行业的营销过程不仅是一次简单的交易过程，而且要通过超值服务，提高顾客的满意度，从而换来顾客的长期忠诚，把更多的客户变成回头客和传播者。

从满意到惊喜

在大众点评网、饭桶网等网站上，海底捞一直牢牢占据着几大城市“服务最佳”榜单的前列，一些知名商学院专门把它当做案例研究，百胜也曾把自己的年会聚餐放在海底捞。

网友们甚至总结出在海底捞的各种礼遇：如果你点的菜太多，服务员会善意地提醒你你已经够吃；随行的人数较少，他们还会建议你点半份；服务员手脚麻利，有问必答；假如你是在包间用餐，会有一名固定的服务生为你服务；同行里面有位孕妇，海底捞的服务员注意到后，会特意送一坛泡菜给孕妇，分量还不少；某位顾客特别喜欢店内的免费食物，服务员也会单独打包一份让其带走……这些貌似过于“殷勤”的服务，使海底捞得



◎海底捞的特色服务

到的回报不菲——2009年营业额96亿元。

事实上，餐饮业竞争激烈，众口难调，要给顾客不可替代的满意体验，持续光顾不是件容易的事情。然而海底捞的上述服务，或许超越了食客对餐厅的餐饮需求和服務的基本期望，是一种超出客户期望且满足客户潜在需求的服务，而且这种服务是差异化的“客户惊喜”。

在Timothy看来，如果客户的满意度高，说明公司的产品能符合客户避免风险的心理，而如果客户感到惊喜，则公司的产品完全符合他的需求，包括潜在需求。



农行围场支行“教练”员工当“教练”

农行河北承德分行所辖围场支行根据所处县域专业市场多、私营业主多、个体户多以及农行金穗卡客户多等特点，积极宣传推介“企业网银”和“转账电话”等电子银行产品，使此项业务得到快速发展。为了保障电子银行的正常运营，他们经常对本行员工进行相关培训，在讲解电子银行产品营销技巧、发展理念、考核办法的同时，还对农行客户电子银行业务办理规则以及电子银行设备简单维护方法进行培训。通过培训，使从业人员具备了正确指导客户使用电子银行、处理日常业务和排除一般设备故障的能力，形成一支由客户经理、营业网点主任和营业厅大堂经理组成的具备电子银行综合素质的专业化团队。因为农行围场支行营业室员工在电子银行业务培训后，到营业大厅内现场指导顾客电子银行业务，并接受本行“评委”评审的场景。
 于绍礼 摄影报道

羚锐制药系列活动庆祝上市十周年

今年10月18日，是“羚锐制药”（原“羚锐股份”）4000万A股股票在上海证券交易所成功上市发行十周年的纪念日，为弘扬科学和谐发展的主旋律，进一步点燃羚锐人的创业激情，河南羚锐制药股份有限公司在集团范围内深入开展系列活动，庆祝上市十周年：一是全面总结企业发展经验，将企业报《羚锐人》改为杂志型内刊，加大企

业内外宣传力度；二是以《羚锐人》为载体，组织员工回顾企业发展史，开展羚锐制药上市10周年征文活动；三是要求各单位以板报、宣传栏和公司局域网为载体，大力宣传上市10年来企业发展发生的变化和所取得的成就，集团公司也将在适当的时候集中组织上市10年成就展活动；四是以文艺晚会的形式，组织一场内容丰富、精彩纷呈的文艺

演出活动；五是结合贴膏剂药品销售情况，自9月中下旬开始，组织营销将士在大连、广州、深圳、南京、杭州、成都、重庆、北京、上海、青岛10大城市开展“真情爱心10万贴膏药”大派送活动，践行羚锐人诚信立业、造福人类理念；六是在中秋节前夕，组织优秀共产党员和先进工作者游览安徽黄山、汤池、宏村、西递，感受徽州文化，

领略奇山异水风光；七是落实好“天路·爱·无极”活动，组织集团公司相关企业积极向西藏阿里地区捐赠药品，并及时将药品发送阿里；八是组织公司科研、质量和技术骨干人员赴北京参加拓展训练及到天士力药业参观活动；九是在北京组织举办有相关领导和专家参加的企业发展论坛活动。

(汤 兴)

塑造企业形象之管见

塑造良好的企业形象已越来越引起整个企业界的普遍重视。企业要想塑造良好形象，90%靠实干，10%靠宣传，那种空洞无物言过其实的宣传是最让人厌倦的。为此，本文就塑造企业形象这个问题展开讨论，希冀起到抛砖引玉的作用。

争创名牌工程

是塑造企业形象之果

企业形象通常是以产品形象体现出来的，而名牌是企业的一面旗帜，是企业形象最耀眼的闪光点，消费者只知道品牌却不知道厂家产地是司空见惯的事。因此，用名牌来提高企业的知名度，用名牌来塑造企业形象是最直接、最有效、最有说服力的方法。对此，我们重点创了三个名牌。

首先是质量名牌。我们在质量管理上实行了分工包干、责任到人、定期检查、严明奖惩。并且对获取不同档次的优良工程，实行了不同的奖励政策。近些年来创国家银牌奖1个，部优工程2个，省优8个，青岛市优20多个，其中，在青岛承建的工程优良率自1997年以来连续三年达到了100%。

其次是工期名牌。质量是企业

为此，我们始终把工期同质量放在同等重要的位置上。高速度的工期有时会赢到质量所达不到的社会声誉，群众称赞说：“抢工期还是国营大企业。”

再次是队伍名牌。质量和工期是靠硬队伍干出来的，先有高素质队伍后有高质量名牌。为此，近几年来我们突出抓了队伍建设。比如，对下属公司，我们重点扶持了青岛、黄岛和安装三个公司，领导力量调最强的，业务水平拿最高的，机械设备用最好的，去年青岛施工产值完成了6000万元，占公司产值的40%，比上年增长51%。

改善企业环境

是塑造企业形象之本

如果说名牌是企业经营成果，那么环境是企业外貌包装。我们坚持从改变企业外貌形象入手，凸显企业

一是改善生产条件。自1998年以来购买了挖掘机、吊车、塔吊、架杆、模板等。工地上，遇到承接大型工程，各类挖掘机、翻斗车、装载机

和重型吊车全部投入生产，井然有序的流水作业，催人振奋的生产场面更显示

出建安集团强大的整体实力。

二是改善生活环境。自1998年以来先后为职工盖了230户宿舍楼，包括没结婚的职工都分上了新房；同时还理顺了总公司办公生活区的水电管理，统一改造了线路管道，安上水表、电表，解决了过去常明灯、长流水，用水用电不花钱的问题。这不但规范了家属院水电管理，节省了开支，更重要的是改变了人们的思想观念，树立起了公司领导班子在职工中的形象。

三是改善厂容厂貌。近三年来先后投了800多万元改建了下属12个公司、厂的办公室和生产车间。

现在无论是走到哪个单位，从外貌形象看，不但消除了人们对建筑工人的世俗偏见，改变了建筑工人的社会形象，而且除给一种美的感觉之外，还透视出建安集团强大的整体实力。

做好企业宣传

是塑造企业形象之花

在物质文明取得了一定的成果后，如何将这些成果进一步转化为精神文明扩大影响不断增值呢？这是企业宣传需要认真研究的课题。在这方面我们重点采取了三种宣传形式。

第一，引导职工自己宣传企业。在横向上，让职工通过与社会各企业的对比，从自己得到的经济利益中体验到一种与其他企业不同的优越性。

在纵向上，让职工通过与本公司以前的对比，从自己得到实惠中体验到一种与过去不同的满足感。一名职工的宣传影响一个家庭，一个家庭全体成员的宣传又会影响他们生活圈子里的所有人。

第二，激励社会公众宣传企业。在社会中，首先是激励那些与公司发生过债务关系的人来宣传企业。近几年来，我们先后拿出了1.8亿用于支付所欠社会上的各类材料费和人工工资。这不但使企业形象在债务人当中树立起来，而且还通过他们扩大了在社会上的宣传，收到了花钱作广告所收不到的效果。其次是善待各类与公司打交道的人。以职工的高素质、高水平、工作的高效率、优质服务来改善公司在社会中的形象，让每个接触过建安集团的人都能留下一个良好的印象。再次是积极参与社会上的公益活动。这进一步增强了公司与社会各界的友谊和了解。

第三，利用新闻媒体宣传企业。近几年来我们加强了在平度、青岛乃至全国新闻媒介的宣传。

这样，以企业内部职工宣传为核心，以社会人民群众宣传为主体，以新闻单位宣传为补充，使整个公司的形象宣传如同水中涟漪，源源不断地向外传播，形成一个良好的舆论氛围，为塑造良好的企业形象发挥了很大的作用。

(青岛平建建筑安装股份有限公司 冯进军)

兴杨矿业加强新工人教育管理

山东兴杨矿业公司结合入矿新工人的特点，在重视实际安全知识培训和工作技术技能培训的同时，坚持以亲情教育、道德教育为主要途径，大力发挥思想道德教育的引导作用，竭力打造工人能力强、综合素质高的新工人队伍。

该公司工资、职教等部门制定完善的培训计划，对新工人进行为期72小时的岗前培训，并严把结业考核关，新工人必须经考试合格后方可分配，各基层单位根据本单位的工作性质和施工现场情况，组织新工人学习相应的操作规程、熟悉现场操作工艺和施工程序，并要求职工牢记避灾路线，掌握自救互救知识。同时，充分发挥老工人的传、帮、带作用，组织新工人与老工人签订师徒合同，安排有经验、技术硬的师傅一对一进行指导帮助，指导和安排他们施工作业，关心他们的日常生活，做到有疑问及时解答、有困难及时解决，充分调动一切积极因素，为新工人尽快熟悉环境、掌握技术技能提供有利环境。针对新工人年龄、学历、生活情况等方面层次不等的实际情况，工区党支部利用每月一次的思想动态分析会，全面掌握新工人工作情况、生活情况和思想动态，特别是对一些工作不主动、抱有临时思想的新工人，及时通过谈心、交流等形式，正确引导、疏通思想，激发新工人工作的积极性、主动性，使他们真正融入到矿山大家庭中。在此基础上，该公司党委组织党群部门充分发挥自身优势，针对新工人群体，积极开展形式多样、内容丰富的教育活动，以每对师徒为单位，组织开展了师徒安全知识抢答赛，检验新工人的安全知识掌握情况，进一步激发了师傅培育徒弟的积极性，举办了新工人“手指口述”学习课堂、安全知识讲座，引导新工人加深对工艺操作流程的理解和对安全知识的掌握，并到职工宿舍开展了慰问联谊活动，为新工人整理内务、烹制可口的饭菜，用浓浓的亲情和家的温暖，提高新工人对企业的归属感和认同感。同时，进一步发挥典型教育的优势，组织开展典型学习会，让优秀的典型代表现身说法、以身说教，用事实教育引导新工人消除思想顾虑，只要肯学、肯干、肯努力，就能成长为岗位技术标兵、行家里手。
 (李开军)

月兔集团推进文化建设提升管理水平

为有效贯贯本企业的理念和文化，提升企业管理水平，日前，江西月兔集团编制印发了《员工手册》。《手册》共分十一章节，分别从道德规范、行为规范、工作礼仪、工作要求、保密须知、教育培训、工资福利等方面进行了规范和要求，是全体月兔员工最基本的企业行为规范和核心行为准则。

多年来，月兔集团牢固树立“先进文化也是生产力”的观念，探索出具有月兔特色的企业文化管理体系，即以企业精神为核心，以人本管理为宗旨，以品牌建设为载体，以文化力提升企业核心竞争力，实现了企业的可持续发展，集团曾多次被评为省、市企业文化建设优秀(先进)单位。《员工手册》的实施，对该集团推进文化建设、规范员工行为、构建和谐团队、促进企业发展具有重要意义。

(江月琴)