

随着在美国、新加坡开设分店的消息被证实,海底捞正式进军海外市场,近期还有媒体曝出海底捞欲涉足商业地产,为其上市做准备。虽然对于这家凭借“超级服务”赢得中国市场的四川火锅店能否得到国外消费者的欢迎众说纷纭,对其进入地产行业的评论也很多,但不可否认,海底捞已经成为一种现象。

2009 年,由北大光华管理学院教授黄铁鹰主笔的《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。2011 年,由《中国企业家》杂志特刊部策划、黄铁鹰主笔的《海底捞你学不会》出版,成为管理畅销书。一夜之间,几乎中国所有的商学院都开始讲授海底捞,几乎中国所有企业都开始学习海底捞。尽管如此,就像书名说的一样,中国还没有一家企业能够学会海底捞。原因何在?就因为这是一个关乎人和人性的故事。

技校毕业的张勇,发迹在偏僻的四川简阳,一切经验都摸索自简陋的麻辣烫店。他的逻辑很简单:“公平”。这词一点都不陌生,向来是人心最普通、却殊难成真的诉求之一。但张勇却把这海底捞的口号贯彻到海底捞治理中。员工视海底捞为第二个家,为之真心付出,甚至为这个家拼命。海底捞出色的服务就是这么来的。

第二个“家”

让员工用心工作,这是全世界老板都想征服的张穆朗玛峰,可是真正做到的却凤毛麟角。

张勇的答案却很简单:“人心都是肉长的,你对人家好,人家也就对你好;只要想办法让员工把公司当成家,员工就会把心放在顾客上。”

中国人信仰的东西不多,家最能触动神经,一生的追求与荣辱都同家连在一起。家还有一个特点,就是荣辱公私不分。家的很多,地位有高低,可每个家庭成员都愿意为它做出最大贡献。

怎样才能让员工把海底捞当成家?好像一切问题的答案在张勇这里都变得很简单——把员工当成家里人。

杨小丽的故事是一个注脚。她是海底捞唯一的副总经理,家在四川农村,上世纪 90 年代初,两个哥哥做蜂窝煤生意赚了不少钱,可惜后来生意失败,欠了一屁股高利贷,杨小丽只好到海底捞干起了服务员。

快过年了,杨小丽的妈妈来到店里,原来是一个债主,今年来得妈,把家里所有值钱的东西都拿走了。妈妈让小丽想想办法借 800 元钱,否则别的债主打发了不了。

海底捞每月发的工资在杨小丽手中从没超过半个小时,就进了海底捞旁边的邮局。她每月只给自己留 10 元,一起打工的姐妹也都要女儿跟着妈妈哭红了眼。

小丽送走妈妈后,张勇知道了此事。他让公司借给小丽 800 元。小丽说:“每月从我工资里扣吧。”

“扣了,你家不还没钱?年底再还吧。”

过年了,公司发奖金。杨小丽觉得肯定没自己的份儿,奖金要还那 800 元借款。可是会计找到她,让她去领奖金。

小丽不解地问:“我还有奖金?”会计告诉她:“张大哥说了,你家还债的 800 元由公司出。”

为了家,杨小丽敢拼命。国外打架最多的地方是酒吧,中国就是餐馆。在海外做餐馆,如果没有打过打架那一定是有菩萨保佑。特别是海底捞这种营业到深夜的餐馆,店越做越火,麻烦自然就多起来。

一天,三个男人同西安海底捞的服务员吵起来,并且动手打了两个女服务员。海底捞男服务员方来打了一顿。结果不到三个小时,对方开了两辆卡车,跳下 60 多条手持棍棒的大汉。条件是:给 5 万元赔偿,要不就砸店!

杨小丽一声令下,100 多员工冲出店。男员工在前面,女员工在后面。她,一个身高不到一米六,21 岁的小女子,站到了中间。那 60 多大汉站在马路对面,硬是没敢过来。

“忘了害怕。当时就想一件事,这个店装修花了那么多钱,绝不能让他们砸。”杨小丽说。

海底捞进入西安十几年了,共有八间店,打过很多架。杨小丽经常进局子,最长一次,被公安局关了一夜才放出来。

信任是一种尊敬

人不仅需要爱,还需要尊敬。对员工的尊敬就是信任。

在海底捞,每个人都能有被信任的感觉,这种信任的标志就是授权。张勇在公司签字权是 100 万以上;100 万以下是由副总、



海底捞管理创新中人和人性的故事

“地球人已经无法阻止海底捞了!”这本是蹿红网络的一句戏言,如今,海底捞却想用自身行动显示这句话的力量。

一个管理创新论坛请海底捞董事长张勇去讲话,张勇说:“我们的管理很简单,因为我们的员工都很简单,受教育不多、年纪轻、家里穷的农民工。只要我们把他们当人对待就行了。”

把人当人待,也算管理创新?对,这就是海底捞最大的创新。



财务总监和大区经理负责;大宗采购部长、工程部长和小区经理有 30 万元签字权;店长有 3 万元签字权。这种放心大胆的授权在民营企业实属少见。

张勇对一线员工的信任更让同行匪夷所思。一线普通员工有给客人先斩后奏的打折和免单权。不论什么原因,只要员工认为有必要都可以给客人免一个菜或加一个菜,甚至免一餐。这等于海底捞的服务员都是“经理”,这种权力在其他所有餐馆都是经理才有的。

2009 年春天,张勇被请到北京大学给 MBA 学生讲课,一个学生问:“如果每个服务员都有免单权,会不会有人滥用权力给自己的亲戚朋友免单?”

张勇反问那个学生:“如果我给了你这个权力,你会吗?”

整个课堂 200 多个学生,一下子鸦雀无声。

当然,也并不是所有人都值得信任,海底捞也有滥用权力的员工。

当海底捞赋予服务员免单权的同时,就意味着公司必须承担极少数人对权力滥用的风险;同时,还必须承担当少数人滥用得不到制止时,权力就有可能大面积被滥用的风险。

海底捞是如何监控这种员工被大面积授权的?那就是海底捞的特殊干部选拔制度:除了工程总监和财务总监之外,所有干部都必须从一线服务员做起。这条晋升政策甚至极端到包括厨师长的职位。原因是不论你的厨艺多么好,没有亲自服务过客人,就

不知道服务员需要什么样的后厨支持。

这样层层选拔出来的管理者太清楚了,什么时候员工才必须用免单这种极端方式让客人满意。因此,有心作弊的员工能骗过他们一次,但不可能逃过第二次。

除了有效的监督之外,人的自律也使海底捞员工的免单权没被有面积滥用。

双手改变命运

管理者最难的事,是让别人相信明天的大蛋糕会有自己的一份。张勇却让海底捞的员工们相信了,双手能改变命运。

师洪桥是北京海底捞的一位普通员工,童年家连是一个鸡蛋都很难吃到。看到小朋友们吃冰棒和方便面她都很羡慕。

后来她和哥哥都考上了理想的学校,可父母只能供一个。“那天晚上,我爸爸哭了,妈妈看着我说,孩子,你就让你哥上吧。他不是你爷爷的命根子,你爷爷生前就一直想让他上大学。”

师洪桥什么也没说,就把录取通知书撕了。

她后来和妈妈都进了海底捞打工。现在拿的工资除了给哥哥寄生活费外,还能给自己买新衣服和零食。

杨小丽当年开创了海底捞在西安的市场,最初大门打开,硬是没客人来,真急死了。她看到电线杆上那些办证开发票治性病的小广告可以随便贴,也带着几个服务员去贴小广告宣传海底捞。第一天没事,第二天就让城管抓到了。她哭天抹泪折腾了一通,一分钱罚款没交,还把城管科长拉成了客户。

张勇不仅让他们的员工相信了“双手改变命运”的真理,还让他们在海底捞享受到了人“生而平等”的待遇。海底捞评价员工或晋升的标准不是学历、出身、背景这些因素,而是只有一个标准——能不能干。只要能干,也能像杨小丽一样,通过晋升到管理职位改变命运。

张勇还有个不成文的规定,尽管没成文,但他说的东西,海底捞人真信。

他如此许诺:在海底捞做店长超过一年以上,不论什么原因走,海底捞都要给 8 万元“嫁妆”。他的解释是:“海底捞工作太繁重,能在海底捞做到店长以上的,对海底捞都有相当贡献。所以不论什么原因走,我们都应该把人家的那份给人家。小区经理走,我们给 20 万;大区经理以上走,我们会送一间火锅店,差不多 800 万。”

然而,在海底捞十几年的历史中,上百个店长以上的干部,只有 3 个人拿走了海底捞的“嫁妆”。

张勇的故事

企业文化的形成与创始人有着千丝万缕的联系,张勇总被商学院请去讲授管理之道,他说得最多的总是“双手改变命运”、“把人当人看”、“人生而平等”之类的话,这不得

不追溯张勇的创业过程。

1971 年,张勇出生在距离成都 80 公里的四川简阳。父亲是农机厂的厨师,母亲是小学教员,张勇下面有两个弟弟,家里还有奶奶。

张勇的童年虽然贫穷,但并没有占据他全部注意力,他的兴趣在于读书。上个世纪 80 年代,简阳有个免费图书馆,当时年仅十四五岁的张勇就成了那里的常客。他很快看完了图书馆里的言情和武侠小说,之后又把躲在角落里的卢梭、尼采、巴拉图、孟德斯鸠等西方哲学家的书囫圇吞枣看了一遍,甚至把《上帝国兴亡》读了三遍,还有耐心看完了《上帝国兴亡》这样的书。

然而,张勇却不是一个安于在国营企业做一辈子电焊工的人,20 岁时就开始四处寻找生意机会。被汽车上兜售假金表的骗子骗过,经历过倒卖汽油的失败,22 岁时,张勇终于发现了成都有一种很受欢迎的小火锅,于是,他在简阳找了一个十几平米的街边店,开始了他第三次生意尝试。

张勇虽然是一个不满足于现状的人,但他却算不上是一个精明的人。汽车上,人家说手上是一块价值 1200 元的金表,他就相信并买了 180 元一个月开火锅店,房主告诉他租金 180 元第一次不贵,他就一口答应下来;海底捞刚刚开张要定做正规火锅桌子,老板收他每张 440 元,事后才发现被多收了 300 元。

世界就是如此奇怪,任何事情都好坏参半,张勇相信别人的性格,不可能不延续到他对海底捞的管理上。这对他海底捞员工和干部的信心也是天下无双。这就是张勇服务和有给客人送菜、打折和免单权力的源头。

海底捞最初有四个股东,除了张勇,还有后来成为他太太的舒萍,他在技校的同班同学施永宏,以及施永宏的太太李海霞。海底捞在相当长时间内管理得比家族企业还家,四个股东既是老板,又是员工,还是两对恋人。顾客来了,大家凭着自觉性干,客人走了,就喝水聊天打麻将。

看着这支忠诚但散漫的队伍,张勇觉得这不是干事业的做法。他很快采取了行动,简单而有些无情。他很早就让自己的太太回家,2004 年他让施永宏的太太李海霞也回家了。2007 年在海底捞生意快速起飞的时候,张勇竟让在法律上跟自己平起平坐的股东、最忠诚的死党、20 多年的朋友,同他一手一脚创建海底捞的施永宏也下岗了。

张勇对施永宏的处理,让人不能不想到卸磨杀驴,而且杀得毫不留情。作为朋友,张勇显然不厚道;然而,作为公司的创始人,张勇无疑是优秀的。因为海底捞要想成为一个现代化的企业,就必须解决家族企业创业者天花板的问题。否则,职业经理人不可能在海底捞有大作为。张勇的两个弟弟也都曾在海底捞干过,但最终也因不符合张勇的标准,从海底捞走了。张勇的不讲情义,在他对施永宏的处理上表现得淋漓尽致。

(第一营销网)

走出制度迷信的陷阱

许多管理者强调,要用制度管人,其模式是:管理上出了问题——制定制度——执行制度——对违反者实施处罚。久而久之,在管理实践中产生了一种叫做“制度依赖或制度迷信”的病态管理思维。制度依赖或制度迷信的后果相当严重,制度越来越多,管理越来越复杂,执行力越来越差,效率越来越低,这就是我们熟知的“大企业病”了。

历史学家钱穆在分析中国历史时指出,中国政治制度演绎的传统是,一个制度出了毛病,再定一个制度来防止它。相沿日久,一天天繁密化。于是,有些变成了病上加病。越来越繁密的制度积累,往往造成前后矛盾。这样,密度的制度密越容易生歧义,越容易出漏洞,越容易失去效率。

顾卫平先生指出:与制度不同的是机制,就是实现高效管理或自主管理的结构化方法。机制一般有两种:一种是“防呆”机制,即傻瓜都能做对的方法;另一种是“纠错”机制,即出现错误时可以得到及时纠正的方法。这两种方法的共性是,通过设计巧妙的系统、程序或机构来达到管理目的。每当管理上出现问题,在寻求制度解决问题之前,首先应该考虑有没有防呆的机制,能够使问题不再发生(防患于未然);如果一时找不到防呆的机制,那就应该考虑是否有纠错的机制,出错后能及时纠正,以免造成不良后果。

天下没有十全十美、包治百病的制度,俗话说“是药三分毒”。《大长今》里也告诉我们:用对了地方的食材是药材,用错了地方的药材是毒药。一些制度本身不够完善,存在某种漏洞或灰色地带,对其其中的一些规定,不同的人可以做出不同的理解。比如《三大纪律八项注意》要求“不拿群众一针一线”,有人理解是“针线咱当然没有必要拿群众的,但是咱可以说群众的牛、拆群众房子啊,纪律里没有说不许拿群众房子啊”,结果强制造成拆迁蔚然成风——虽然群众的针线保住了,可是房子却没了。

看看身边的制度,这类的问题真不少,比如领导干部的公车私用,比如公款大吃大喝等等。虽然关于制度中明确规定严禁公款大吃大喝,但由于对什么是“大吃大喝”,如何予以界定,谁来监督领导的吃喝,发现了如何进行惩处等都不清晰,或者说没有具体操作办法,所以,一到吃喝的关键时刻,还是大家心照不宣、该吃的吃、该喝的喝、相安无事。至今没有看到哪个因为“大吃大喝”而受到惩罚,那真是大吃大喝了。才受到上帝的惩罚,那真是大吃大喝了。只要没吃死喝死,就证明肚量大于食量,不属于“大吃大喝”。

至于钱穆先生所说制度过于繁密造成歧义、漏洞和矛盾的问题,对我们同样具有警示作用。一些单位出台的制度越来越多,工作程序越来越复杂,实际工作的操作难度越来越大。我们或许可以产生这样的疑问:这些制度真的是必要的吗?

说到“严肃处理了相关责任人和相关领导”,我们可以拿减肥这件事情做一比喻。减肥需要定相关测量体重,“严肃处理了相关责任人”和“严肃处理了”相当于割肉。割肉虽然可以立即收到减肥的效果,但无法保持减肥效果,一段时间过去体重又上去了,只好再次“割肉”。控制饮食和积极锻炼才是减肥的两大有效途径,而我们没有毅力控制自己的食欲,也没有毅力坚持锻炼,想指望割肉来减肥,可称为“自杀式管理”。

(第一营销网)

传递价值 成就你我

芙蓉王

文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

中国秦岭

中国·秦岭鲜都猕猴桃

400-816-1001