

# 看看人家海底捞：服务也能赚大钱

这家在济南新开的火锅店，订餐要提前八九天，晚上10点多还有人排队候餐

## 每个服务员都是经理 有权为客人加菜甚至免单

□据《经济参考报》

1994年，当时还在四川拖拉机厂做电焊工的张勇，利用业余时间，在四川简阳的一条马路边支起了四张桌子，开始了自己的麻辣烫生意。没一点经验的他，只能用无微不至的服务感动顾客，虽然当时他的麻辣烫还谈不上多么“美味”，但顾客总是一次又一次光临这个叫“海底捞”的小店。

如今，让顾客无可挑剔的服务已成为海底捞的独门秘诀，而这一切，也正是海底捞董事长兼总经理张勇的成功法宝。

### 服务是制胜秘诀

就像不少网友说的“只要是地球人，就无法拒绝海底捞的服务”。

今天，如果你走进海底捞，排队等待用餐往往是不可避免。但是服务员会不时送上免费饮料、水果和点心，顾客既能免费擦皮鞋、上网、美甲，也可以随意挑选打牌、下棋之类的娱乐项目。因此在漫长的等待中客人们感到不是那么着急了。

像这样贴心的服务，张勇已经使其延伸到海底捞从用餐到结账的各个环节中：上了饭桌，火锅菜可点半份，饮料可以免费续杯，水果免费……

尽管免费服务的项目种类繁多，但张勇却并不担心亏本。在他看来，这些小小的付出都只是生意应付的成本，而特色服务所积累的人气，却可以换来更大的回报。

渐渐地，“服务”成了海底捞的制胜法宝，绝大多数顾客都成了海底捞的回头客。

### 视员工如家人

“只要想办法让员工把公司当成家，员工就会把心放在顾客身上。”海底捞董事长张勇曾这样表示。

海底捞一名员工曾向外界介绍：“我们的员工宿舍都是正规住宅，有空调暖气，还能上网，距离工作的地方也就步行20分钟。”不仅如此，公司还雇专人负责打扫宿舍卫生。

张勇为了让员工没有后顾之忧，还在四川简阳建立了海底捞寄宿学校，专门为员工解决子女的教育问题。此外，公司每月都会给干部、优秀员工在故乡的父母寄一部分奖金。

在海底捞的管理层考核中，标准只有两个：顾客的满意度和员工的满意度，而被许多企业视为生命线的营业额和利润都没有列入考核范围。海底捞95%的员工来自农村，对于这些员工，张勇的激励办法很实在——只要努力，都有升迁机会。一个农村小伙子，从普通服务员做到大区经理，在海底捞中并不少见。

### 信任的标志是授权

在海底捞，信任的标志就是授权。在海底捞，店长就有3万元签字权，大宗采购部长、工程部长和小区经理有30万元签字权，而需要张勇签字的只需在100万以上的大订单，这着实看出张勇对员工的信任。

“在我们这里，所有人都是海底捞的经理。只要我们的员工认为有充分理由，就可以给客人免菜或加菜，甚至免单。”这种放心大胆的授权在民营企业里实属少见，也许这就是海底捞成功的奥秘。

2006年海底捞成立了工会组织。张勇在工会成立时说：“每一个工会会员都必须明白一个道理，我们不是在执行公司命令去关心员工，而是真正意识到我们都是人，每个人都需要关心与被关心，而这个关心基于一种信念，那就是‘人生而平等’。”

张勇的话，触动了当时在场的每一个人。他不仅给了海底捞员工一份工作，更是给了他们一个实现梦想的平台。

### 海底捞的火爆源于创新

张勇曾这样说：“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。”后来，公司大了，他试图把创新用制度进行考核时，真正的创新反而少了。他认为，创新不是想创就能创出来的，考核创新本身就是假设员工没有创新的能力和欲望，这是不信任的表现。

创新从何而来？一开始海底捞是举办技能比赛，再到后来，点子多了，张勇就在海底捞搞了一个金点子排行榜。张勇说：“只要创意好，就会在全公司推广。”



点“捞面”后，拉面师傅会专门为顾客表演“拉面舞”。

记者 董昊霄 摄

□记者 董昊霄

提前八九天就要预订，否则只能等1个多小时才能吃上饭。饭店等待区人山人海，甚至晚上10点多排队候餐的顾客仍自得其乐地等着。在餐饮业普遍遇冷冬的今天，一家火锅店仍如此红火，确实让人惊讶。15年时间，在全国成立了80多家直营店，在新加坡也设了店面，这就是“海底捞”创造的奇迹。

### 传说中的海底捞：

#### 没有服务员办不了的事

在任何一座城市经营火锅店都非易事，在中国创造一个火锅品牌更是充满挑战。那么海底捞这个火锅店，为什么会这么火？

相信不少人的答案都是“服务好，绝对的五星级服务”，甚至还有人将其称为“变态伺候”：客人在海底捞吃饭，忘记带钱，领班不仅会说可以下次补，还自掏腰包让客人打车；顾客夸豆浆味道好，临走时服务员会打好几袋豆浆，并称如果顾客家离店不远，可以每天早上免费送豆浆；有客人想吃冰淇淋，服务员便从超市买来冰淇淋……

除了服务细致贴心，海底捞“闻名于世”的就是其等待时间长：预订餐位需提前八九天，每晚10点多，排队候餐的顾客仍比肩接踵……

然而，两三年前，有很多市民反映，济南的海底捞不是正宗的，“味道不对，服务不到位，居然连主打产品都没有！济南的海底捞是山寨的！”22日，记者在海底捞火锅的官方网站上查询，没查到在济南的店面。随后，记者又联系了北京总部的工作人员得知，“目前在济南刚开业的这家海底捞是我们真正的旗舰店，因为正在试营业，官方网站上还没进行更新。”

放下心的记者22日便亲自体验了一把海底捞。

### 现实中的海底捞：

#### 刚进门就享星级服务

“您好，海底捞餐厅。”22日上午10:50，已连续拨打了50多分钟海底捞订餐电话的记者，终于接通了电话。

刚松了一口气的记者马上又变得“没脾气”了。因为“如果预订午餐，只能到28日以后”。而晚餐的预订更是排到了31日之后。难道海底捞只能预订，不可以直接过去吃饭吗？工作人员回答：“您可以直接过来，但是需要等位。”

据这位工作人员说，下午5点之前和上午11点之前到达，可以等较短的时间。如果赶在饭点到达，得至少等1.5个小时，遇到周末，等待时间会更长。22日下午5:03，记者来到了海底捞火锅楼，在服务人员指引下，5:06，记者来到位于5楼的海底捞，此时里面已有四五十位顾客在等待。“小桌22

号”是记者拿到的等待号。在等待区，服务员可乐为记者一桌端上了免费的爆米花、豆子等小吃和柠檬水、酸梅汁。“您可以去做免费的美甲，或者擦皮鞋、擦眼镜。如果觉得无聊，也可以与同伴下棋。”可乐说。

不要以为只有吃饭的地方服务考究，即使在洗手间，顾客都能感受到温暖。洗手间里有专门为顾客递擦手毛巾的阿姨；有配备了护手霜、牙刷、眼镜布、彩妆等物品的洗手台……一切无不透出店方在服务细节上的贴心。这样，即使等待一段时间也不会让人心烦意乱。

在挨了近两个小时，记者一行终于来到了吃饭的桌边。

### 食客口中的海底捞： 货真价实还能看表演

“顾客是上帝”，在海底捞确实可以切实感受到这一点。“能自带酒水吗？”记者邻桌的一位顾客咨询服务人员，得到肯定答复后，这位顾客显然有些“得寸进尺”，“我不想动，能帮我出去买瓶白酒吗？”面对这样的顾客，不少饭店的员工估计会“撂脸子”，没想到海底捞的员工竟欣然同意了！

吃饭时预备好了围裙，调小料回到座位后，手机已被套上透明的防水袋，点捞面时，师傅会专门到桌前表演“拉面舞”，吃饭时还有“变脸”等节目……前去吃饭的市民宋先生告诉记者，“我没觉得自己是来吃饭，就感觉自己是来看表演、享受服务的，吃饭反而成了附加产品。”

显然，和宋先生有同样想法的顾客不在少数。“早就听说海底捞服务一流了，我就是冲着这服务来体验的！”“之前在上海吃过，服务非常好。当时我朋友过生日，店方送了个很大的果盘，还免费送了长寿面，好几位服务员都过来唱生日歌。当时可把我朋友感动惨了。”

仅靠上帝般的感觉，真能吸引那么多顾客“趋之若鹜”吗？

根据以往吃火锅的经验，丸子类产品总是面粉多、真材实料少。但在品尝到海底捞或是有刹碎的虾仁、或是有牛肉等真货的丸子后，记者一行认为，“货真”是当之无愧。“就是有点儿贵，这4个丸子就20块钱，5块钱一个呢。”与记者同行的友人说，“但是品质没的说，牛羊肉真嫩！”

虽然友人抱怨单品有些贵，但一顿饭吃下来，价格也比较适中。买单时记者一行3人的用餐费用为244元。当然，这是在我们有9个菜实在吃不下，退货之后的价格。“一般的饭店哪能在你吃不完还给退菜的呢？就是火锅店也很少有这样的啊。”友人感叹。

当晚8点多，记者一行用完晚餐后，看到等待区内还有六七十位顾客在等着用餐，他们或带着孩子在儿童乐园区玩，或在擦着皮鞋、做着美甲，或是三三两两地下棋。门口还有一位小丑装扮的工作人员在表演节目，服务如此体贴，等待似乎也成了享受，并没有顾客脸上露出不耐烦。

### 海底捞创始人张勇语录

1 人是海底捞的生意基石。

2 成功没什么秘密可言，就是要把我们千百年来提倡的诚信经营，优质服务落到实处。

3 别人都以为现在海底捞很好，可我却常常感到危机四伏。以前店少，我自己能亲自管理。现在不行了，这么多店要靠层层干部去管，有些严重问题不能及时发现。所以，我总担心搞不好我们十几年的心血就会毁于一旦。

4 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身上。

5 凡是店长以下的干部要走，都由人力资源部通过猎头公司帮他联系一个好的工作。其次是给八万块钱的安家费。

6 人不仅需要功名利禄，更需要尊敬，对员工的尊敬主要体现在对他们的信任。

7 创新不是想创就能创出来的，考核创新本身就是假设员工没有创新的能力和欲望，这是不信任的表现。

8 用大方、人性化的服务换取口碑。

9 在这里，所有人都是海底捞的经理。

即使是一线普通员工，他也有给顾客先斩后奏的打折和免单权。

10 我们不是在执行公司命令去关心员工，而是真正意识到我们都是人，每个人都需要关心与被关心，而这个关心基于一种信念，那就是生而平等。

