

“多数企业把赚钱作为公司的第一目标,而我们公司有三大目标:第一是创造一个公平公正的工作环境,第二是致力于使双手改变命运的价值观变成现实,第三才是把海底捞开向全国”

让员工过得舒适才是企业安身立命之道

INC. 老总访谈

■ 本报记者 蒋嵩 实习生 李芳

晚上6点半,海底捞北京劲松店,已经坐满了人,等候区里还有好几位客人,在悠闲地享受着免费的美甲和上网服务。眼下蔓延全球人人自危的金融危机,在那里根本感受不到。

“它的口味并没有什么特别之处,价格在火锅店里也算是中等偏上的,但服务真是没得挑。”这是很多顾客对海底捞的评价。

这家15年前成立于四川简阳的火锅店,没有做过一分钱的广告,仅靠源源不断的回头客和一传十、十传百的口碑营销发展成了拥有30家分店的餐饮连锁店,并在几个知名餐饮网站上一直牢牢占据着几大城市“服务最佳”榜单的前列。

“把服务做好了,很多东西自然而然就来了。”11月13日,海底捞北京、上海分公司总经理袁华强在位于北京望京的临时办公室这样对记者说。

不以赚钱为第一目标

身材偏瘦、笑容开朗的袁华强今年才28岁,乍一看很难让人与公司高管联系起来,而他的手下实实在在管理着2000多名员工。

1999年,在简阳学习计算机的袁华强中专毕业,他的第一份工作就是海底捞西安分店的洗碗工,月收入300元。

此后一年多时间里,袁华强做过传菜员、门迎、厨师、服务员、会计……西安分店所有的岗位几乎被他转了一圈。袁华强对自己当服务员时的表现颇为自豪:“我那时的编号是007,在我手上几乎没有流失过顾客,很多人只要来了就会说‘找007’。”

2001年2月,袁华强凭借自己的努力升

为领班,5个月后,又升为大堂经理。2002年8月,已是店长的他被派往郑州开办另一家分店,全面负责选址、采购、装修等一系列工作。

2004年2月,海底捞进驻北京,目前在北京的分店已达10家,均是袁华强一手创办。如今他把父母妻儿都接来了北京定居,一家人衣食无忧。

“和同龄人相比,我对自己现在所拥有的生活特别满意。”袁华强说,作为一个在贫穷的农村家庭长大的孩子,他真真切切感受到了用自己勤劳的双手改变命运的幸福,而这也正是“海底捞”创始人也是董事长张勇为公司设立的追求目标。

“多数企业把赚钱作为公司的第一目标,而我们公司的目标首先是创造一个公平公正的工作环境,第二是致力于使双手改变命运的价值观变成现实,第三才是把海底捞开向全国。”袁华强说。

事实上,海底捞一直在践行“平等主义”,从服务员到高管,从低薪到高薪。“海底捞”的管理人员几乎都是从底层提拔上来的。在这个平台上,每个员工都被当成合作伙伴共同开创事业,每个人都有机会实现“用双手改变命运”的梦想。

不以营利为考核指标

15年前,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,他不会装修,不会炒料,“想要生存下去只能态度好些,别人要什么快一点,有什么不满意多陪笑脸”。结果大家都说他的东西不好吃,却又都愿意过来吃。

从那时起,张勇就意识到,做好餐饮行业,服务才是取胜的关键。而做服务的,只能是海底捞每一个员工。

据袁华强介绍,海底捞服务员的月工资平均1300元,在同行中属于中等偏上,但加上其他福利,员工所获物质激励达2000元。海底捞



员工食住全由店里负责。公司规定必须给所有员工租住正式小区或公寓中的两、三居室,不能是地下室,而且距离店面走路不能超过20分钟。

“每个月的15日到17日这三天,我都要到宿舍和员工同吃同住,看他们需要什么,或是公司哪里照顾得不够好。”袁华强笑称,“我们是非血缘关系的家族企业。”

公司不仅保障员工的生活,同时致力于解决他们的后顾之忧。在简阳,海底捞建立了一所私立的寄宿制学校,员工的孩子可以在那里免费上学。店长以上级别的员工,除了可以每年给孩子报销12000元的教育费之外,还由公司为其家人购买医疗保险,甚至其父母也可以领到工资。在海底捞,有超过50人可以

享受到这样的待遇。

这一切让员工快乐工作的措施已经化为了一流的生产力。很多人感叹海底捞服务员的笑容是如此由衷,正是因为在他们在这里能感到真正的尊重,他们意识到自己在提供服务时不仅仅是为了挣钱养家,更是在努

力改变自身的命运——他或她都可能成为下一个袁华强。

在袁华强的办公室墙上有一张北京、上海创新展示图。助理李小李说,这是九月份北京和上海各家分店提供的70多个创新服务建议,一旦创新被公司采用,都会给予相应的奖励。

类似把顾客的手机装进小袋子这样的贴心服务就是从此渠道提出并推广开来的,而每一点看似不起眼的创新都意味着服务质量的提升。

“我们考核店长的指标是顾客满意度和员工满意度而不是营业额。”袁华强说,“超越顾客期望为海底捞赢得了名声,而让员工过得舒适才是海底捞的安身立命之道。”

不以速度为成长坐标

海底捞在每个门店都设有面积不菲的等候区,除了舒适的沙发和桌椅,还提供擦鞋、美甲、上网等免费服务。顾客落座后服务员会适时地上皮筋、围裙、手机套、热毛巾。更让初次前来的人有些“受宠若惊”的是,从停

车到进店,海底捞已经婉拒过几家抛来橄榄枝的著名风投公司,张勇对此的解释是:扩张得太快,海底捞就不是海底捞了。在他看来,支撑海底捞发展的根本,从来不是钱而是能满足扩张需要的合格员工。所以,现在的海底捞还在为实现第三大目标而等待更好的时机,看起来,它那28岁的分区总经理和38岁的董事长都有着足够的耐心。

从现在开始,北京普通住宅,尤其是地理位置、档次与保障房相近的普通住宅面临着巨大的降价压力。

曾宣扬逆市涨价的地产巨头潘石屹终于改口,称目前住宅市场将出现巨大变化,这个变化主要是来自于政府大量保障性住房的供应。

一年后,中国经济将重回正轨。

近日,国家信息中心首席经济师、经济预测部主任范剑平表示,对未来形势,我们一方面要看到冲击前所未有,另一方面也要看到扩大内需的政策力度前所未有。

冬天对企业来说是一个宝贵的时期

本报讯(记者 刘静)在全球经济危机下,企业该如何过冬?11月22日,“关注全球危机 谋求创新突围——2008咨询北京高峰论坛”在京开幕。

“最近我同100多位企业家进行了对话和交流,大家都有个共识,现在是‘冬天’。全国人大常委、内务司法委员会副主任委员、民建中央副主席辜胜阻特别谈到中小企业生存困境,‘中小企业生存环境是:生不快,长不大,活不长,死得急。’他同时指出,‘金融危机中其实危与机并存,危中有机,企业要通过自救、互救、政府救等多种途径来解困。’

“我个人看来,其实冬天是一个好的时期,对一个企业来说是一个宝贵的时期。”美世咨询大中华区合伙人孟凡宇阐述了自己的观点,“企业在危机状况下转变,比如说从它的环境意识、危机意识、战略布局等方面进行内部的组织调整和相关的潜力挖掘,这个时期也是对干部、对员工的一个考验时期。”

中国社会科学院经济所欠发达经济研究中心主任袁钢明则乐观地展望,目前是一个小小的困难时期,很快会转变。2009年GDP增长会恢复到10%,CPI也会上升一些,“冬天很快会过去”。

企业赚钱的道路有两条,无非是靠投机或靠信誉,在信誉楼看来,企业是要讲求利润的,但商品定价应该有个度,加价太低商场盈利少,员工工资提高不了,国家税收也会减少;加价太高就会导致暴利,对消费者就是欺诈。

信誉楼成立以来惟一一次做广告是关于“西服降价促销”的电视广告。十多年前的一个冬天,从南方进的一批西服因款式新颖做工又好,赢得十分火爆,商场经理按市场行情加价出售。张洪瑞认为加价率高出了公司的规定,就找到业务经理说:“我们做生意不是能赚多少就赚多少,而是该赚多少赚多少,高价卖出的一律退钱。”第二天,电视台播出致歉广告:“信誉楼不慎售出一批加价过高的西服,总经理张洪瑞特向广大消费者致歉,并请不是技巧而是诚信,我说诚信才是最大的技巧。”张洪瑞说。

在黄骅信誉楼,没有售货员只有导购员,导购员不是卖什么的,而是帮助顾客买什么的,形成了“视客为友”的营销模式。导购员的营业额不与工资挂钩,以保障导购员不唯营业额是图,而唯顾客满意是图。

不让顾客花冤枉钱,为顾客提供解决方案是导购员的职责。有一次一位小伙子有了

儿子后,高兴地要给儿子买个四五百元的玩

具。导购员提出建议说孩子还小,建议他买些

简单实用、有声音有色彩的玩具,孩子大了再

买。结果他只买了十元的东西满意而归。

还有一次,有位顾客在下班前想买件蚕丝

棉衣,当她准备付款时,导购员告诉她:“这

种衣服明天降价,请您明天再来。”

长途旅行要有个好旅伴

张洪瑞办公室的墙壁上挂着这样一幅字:“不图打败别人,但求立于不败;不图一时

繁华,但求基业长青。”信誉楼人认为,如果哪

家企业相信商场即战场,它的经营一定是难

以持久的。因为当你把竞争对手都当作敌人

时,你的敌人只会越来越多,你一心想着打垮

别人,总有一天会被别人打垮。

几家与信誉楼规模相当的商场开业时,

张洪瑞都到场祝贺并交流成败得失。在一些

商厦里,60%的楼层经理和业务经理均来自

信誉楼,从经营理念到夜校培训教材,从信誉

制度到监督室的设立,都有信誉楼的影子。

视顾客为亲友,把供应商当伙伴,与同行交

朋友,信誉楼成为了当地服务的榜样,而其倡

导多年的多赢竞争战略,培育起了当地红红火火的商业市场。

“中国古训中有句‘自古皆有死,民无信

不立。’我们打篮球可能不够高,举重力气又

不够,但我们身体是健康的。赚钱的企业不一

定算成功,有信誉的企业才是成功的企业,因

为他能合理长久地赚钱。”张洪瑞应邀给河

北大学学生讲课时,道出了信誉楼成长的秘诀,

“只要把企业做好了,你想不赚钱都难。”

本报讯(记者 吴锋思)“请帮我交 90 元的

话费,分别存到这 3 个号码里,每个号码存

30 元。”在福建省泉州市区一社区食杂店内

的便民服务站,市民卢先生递了一个条子给

店主,上面分别写着 3 个号码,其中一个定

是固定电话,另外两个是移动号码。小店老板点击几下缴费终端上的按键,分别输入卢先生提

供的电话号码和缴费金额,然后给卢先生打

印了票据,整个过程只用了不到两分钟的时

间。

开邮局便民服务站,推进邮政进社区,是

福建邮政落实去年 8 月 28 日省政府和中

国邮政集团公司签署的《关于加快推进海峡

两岸经济区邮政事业发展的会谈纪要》的一

项重要举措,被福建省委、省政府列入了今年

为民办实事项目。

泉州邮政局积极发挥实物物流、信息流、资

金流“三流合一”的资源优势,开办 2000 家

“邮政便民服务站”,并陆续出台了缴费通、票

务通、邮政通等各种业务满足老百姓的生

活需要,破解缴费难题。不用增加场所、设备,

加盟商在不妨碍店铺正常生意的情况下,每

月帮百姓缴费可达 3 万到 4 万元,一个月能为

其带来几百元的收入。

当商人们慨叹百货业越来越难做、钱越来越难赚时,信誉楼的经济效益却连年大幅度增长。它走了一条用利润换信誉,借信誉树品牌,以品牌创效益的成功之路

把企业做好了,想不赚钱都很难

INC. 责任观察

■ 赵金海

1984年,河北省黄骅县城关镇楼西村生产队长张洪瑞,响应“农民进城经商”的号召,带领15位农民集资兴建起200多平方米的“小卖部”。在为小商店起名字时,他说:“都说无商不奸、无奸不商,我就要起名信誉楼。”

1985年元旦,黄骅县信誉楼综合贸易公司“正式挂牌”,张洪瑞以相当特别的“商规”诠释“信誉楼”这块招牌——对商品实行“五试一退”:自行车试骑三天,洗衣机试用七天,电视机允许试看半个月,收音机、录音机试听五天,各种日用化妆品可以当面试用。随后作出了改革开放后我国第一张信誉卡:对于信誉楼经营的商品,属于质量问题凭发票退换。在二十多年前那个商品短缺时代,这条“商规”与“货物出门、概不退换”形成鲜明的对比。

经历过不会经商的痛楚,也有同行的嘲笑与讥讽,直到经营了6年后的1990年,信誉楼的账面利润还是零。在一片不解与疑惑中,总经理张洪瑞宣布信誉楼成功了!“虽然没有赚取利润,但我们成立了河北省首家股份合作制企业——黄骅市信誉楼有限公司,换来了宝贵的信誉积累,炼就了优秀的管理队伍,有了成熟的经营机制,打造出了远近闻名的信誉楼。”

如今,当人们慨叹百货业越来越难做、钱越来越难赚时,信誉楼的经济效益却连年大幅度增长,以每两年新开一家商厦的速度稳

定地不断加强,车辆的安全、环保、节能、舒适度逐步升级。(徐凡)

德州第四届汽交会创高收

本报讯 11月17日,由中德州市公共交通过协会、中国市长协会、德州市政府主办的“实施公交优先、打造公交优秀、践行《郑州宣言》”三周年大会在郑州举行。公交优先就是老百姓出行优先,三年来我国实施城市公交优先发展战略成效显著。

城市综合交通规划的编制受到普遍重视,通过规划落实公共交通在城市交通中的主体地位。据统计,2008年,全国有100多个城市完成了城市公共交通专项规划的编制。随着各项扶持政策逐步落实,城市公共交通在城市中普遍实行低价票,各地加大了公共交通对城市公共交通的支持力度。北京、杭州、天津、常州等一些城市还坚持政府投入为主,建设城市公共交通设施,不断增大公交线路网覆盖面。此外,我国公交线路、场站、换乘枢纽建设力度不断加强,车辆的安全、环保、节能、舒适度逐步升级。

(徐凡)

本报讯 11月2日结束的德州市第四届汽车展示交易会总计获得了312辆车的订单,创下了历届汽交会的销量之最。

据悉,该汽交会云集了国内外百余家企业近200款车型,显示出当今汽车行业在技术攻关上不遗余力地追进。而集仓储、维修、美容护理、免费挂牌、保险代办、车行信息等于一体的拥有52000