

一周

人物

海底捞创始人张勇的温情与冷酷

两年前,海底捞创始人张勇第一次在港交所敲锣的时候,并未吸引如此多的媒体目光。

当时,海底捞的全资子公司颐海国际上市,被外界认为是海底捞上市的前哨。

今年9月26日,张勇在港交所再次敲锣。锣声落下,海底捞正式在香港上市。

这个出生于四川简阳的70后,经历了20多年奋斗,最终站在了名利场的中央。



8000元四张桌子白手起家

简阳是四川省农业人口最多的一个县,经济并不发达。张勇的家庭也不富裕,童年时恰逢物资匮乏期,他印象最深的回忆几乎都与之相关。

少年时期的张勇,并不爱读书,初中毕业之后在父母的要求下进了简阳一所包分配的技校学电焊。不过在技校,他结识了人生的好朋友,也是他后来的创业伙伴——施永宏。

1988年,张勇毕业后被分到国营四川拖拉机厂当电焊工。彼时,中国的改革开放浪潮正在激烈涌动,不少人辞去铁饭碗“下海”,幸运者们则成了中国的第一批“万元户”。看到别人发财,张勇也开始渴望外面的世界,他不再满足于每个月93.5元的工资,寻找做生意的机会,他倒腾过违法的“博彩机”,结果钱被人骗去了,生意不疾而终。之后倒卖过汽油,也失败了。

两次赚快钱失败的经历,让张勇意识到,“我这样没有上过大学的人,没有背景,还不认命的人,只有一条路可以走,就是别怕辛苦,别怕伺候别人。”于是在工作之余,张勇开始做起了麻辣烫的生意。

1994年3月20日,张勇跟女友舒萍,以及施永宏及其女友李海燕,四个人凑了8000元,打了四张火锅桌,开起了火锅店——海底捞的第一家店。

四个人都不是做餐饮出身,海底捞的口味自然也没有什么竞争力。

张勇承认,海底捞从创立之初,就不是靠味道取胜的,“那时我连炒料都不会,火锅味道很一般,想要生存下去只能态度好点,客人要什么速度快点,有什么不满意多赔笑脸……这也算歪打正着,因为火锅相对于其他餐饮,品质的差别不大,因此服务就特别容易成为竞争中的差异性手段。”

而关于海底捞“变态”服务的开端,2011年的《中国企业家》杂志曾经有过描述:“开办火锅店初期,一天,当地相熟的干部下乡回来,到店里吃火锅。张勇发现他鞋很脏,便安排一个伙计给他擦了擦。这个小小举动让客人很感动,从此,海底捞便有了给客人免费擦鞋的服务。一位住在海底捞楼上的大姐,吃火锅时夸海底捞的一种辣酱好吃。第二天张勇把一瓶辣酱送到她家里,并告诉她以后要吃海底捞随时送来。”

这样的服务,也让海底捞逐渐在简阳做出了名气,也招揽了不少回头客。

1999年,张勇决定让海底捞“走出去”,第一站选在了西安。而后从西安到郑州再到北京、上海……海底捞的火锅版图不断扩张。

截至上市前,海底捞拥有及经营的餐厅数量已经达到了320家。

“家文化”管理模式与资本家

北大教授黄铁鹰曾在《海底捞你学不会》中提到,在张勇的管理理念中,有两个重要的概念:一是“客人是一桌一桌抓的”;一是“员工是一个一个吸引的”。在海底捞,“抓”靠的是服务,“吸引”靠的是家文化式的管理。

黄铁鹰在书中有这样的记录:18岁的杨小丽为了还债,当时在海底捞当服务员,一个月160元工资。临近过年,家中债主上门,妈妈让她先借800元应急。张勇知道后,借了800元给杨小丽,并且表示:这债由公司还了。

“从此,我就把海底捞当家了,谁要敢损害公司的利益,我就跟他拼命。”杨小丽也成为海底捞日后发展的一员猛将:19岁成为海底捞第一家店的经理,21岁海底捞去西安开店,她被张勇派去独立管理西安店。

除此之外,海底捞在员工培训、住宿方面也非常舍得下功夫。海底捞规定:必须给员工租小区房,不能是地下室;空调热水、电视电话、电脑网络要配齐;宿舍距店面步行不能超过20分钟;夫妻都在海底捞的,要尽量提供单间房;宿舍还要专门配保洁阿姨。此外,张勇也曾提过,每年过春节,会给员工的父母发红包,让员工邮寄回家。

“家文化”成为海底捞“变态”服务的重要支撑。但上市之后,海底捞的温情管理文化能否适应资本市场的更为严苛的监督与审查,也是外界关注的焦点。

其实早在上市前,张勇就已经意识到“家文化”式管理的问题所在。

2015年曾经有媒体报道,海底捞新员工的流失率高达70%,而在此之前海底捞的员工流失率只有10%。

对此张勇曾回应,问题一直都存在,“家文化本身是他们的想象,是媒体、(黄铁鹰)教授还有我们员工自己想象的”“你去看一下《资本论》,就知道我是怎么剥削你们的。其实我一点都不善良,算账很清楚。我只有把账算清楚,你一个农民才可能在北京买房子。现实是残酷的,我不能天天靠理想过日子。我得打败竞争对手,我得想办法让客人来吃饭,我得赚钱!不赚钱,我死了你也死了,这是很简单的道理。”

海底捞得名非常偶然,本意是四川麻将的一个术语——最后一张是自己摸到,并且胡牌。

刚创业的时候,张勇为起什么名字而发愁,当时的女友后来的太太舒萍正在打麻将,恰好摸到最后一张牌并且胡牌,是要加番的。舒萍很高兴,就对张勇说你还在愁眉苦脸干什么,就叫海底捞吧。

如今看来,港交所上市,显然不是海底捞和张勇的最后一张牌。

综合《新京报》《中国企业家》《时代周报》