

西贝的服务员为什么总爱笑：贾国龙激励3万员工的管理哲学

作者：贾林男, ePUBw.COM

目录

[上篇 西贝如何激励个体：西贝的产品是人](#)
[第一章 只看优点，不看缺点](#)
[“您二老保佑贾国龙生意兴隆……”](#)
[“通缉”许文涛：怎么对付调皮叛逆的职场小年轻](#)
[他，一枚“定时炸弹”被这样感化](#)
[如何用对“笨人”，打好“笨仗”](#)
[第二章 敢于信任、放权、容错](#)
[如今年入千万的西贝传奇，曾是一位住地下室的北漂](#)
[华为创始人任正非与西贝歌队的一段缘](#)
[唱戏的也能当店长？](#)
[“党指挥枪还是枪指挥党？！”](#)
[替干部买房：“要打深山虎，先安四邻土”](#)
[西贝三代店是如何创造出来的？](#)
[“真正的信任，是对自己的信任”](#)
[如何管理知识精英？](#)
[人都是“练”出来的，练够没有？](#)
[中餐标准化：一碗泡面引发的灵感](#)
[谁犯错，谁成长：西贝试错有“度”吗？](#)
[第三章 管理就是激发善意](#)
[白氏“孤儿”](#)
[培养一个干部，改变一个家庭的命运](#)
[真实往往比正确更有力量](#)
[“唤醒一个是一个！”](#)
[几件事，颠覆了他对餐饮业的认识](#)
[从苦命青年到支部老板](#)
[用“土办法”激发员工的善意](#)
[好领导：从“警察”到“教练”](#)
[“这是我爸爸！”](#)
[30年，头一次说出“妈，我爱你”](#)
[“熬鹰先生”的老板梦](#)
[西贝羊肉品质是如何保障的？](#)
[“靠骂靠罚搞管理，毛驴都能当经理！”](#)
[第四章 先分钱，再赚钱](#)
[先给钱，再干活](#)
[贾国龙“不爱钱”？](#)
[分利：陷入精算逻辑，累死你！](#)
[贾国龙如何给干部发年终奖？](#)
[要想好，大让小](#)
[利润费用化，西贝人一年学习费用1个亿！](#)
[中篇 西贝如何驱动组织：激励与约束](#)
[第五章 无须扬鞭自奋蹄](#)
[西贝式组织：要有山头，不要有山头主义](#)
[西贝赛场：实现生产、运营标准化的“惊险一跃”](#)
[西贝“黄埔军校”](#)
[集体迷失！](#)
[不要活在新闻里](#)
[在西贝，无处不赛场](#)
[如何处理一次严重的客访造假](#)
[一切为了赢！](#)
[第六章 为梦想而活，才不累！](#)
[好多人活不出来，是因为从没为自己活过](#)
[公开提出“年入千万”目标后，贾国龙这样回应](#)

[西贝梦想工程：“你的愿望，就是我的命令”](#)

[第七章 成就“成就人的人”](#)

[从“吹大牛”到“发大愿”](#)

[西贝好汉工程：“好汉养千口”](#)

[领导者最重要的任务：培养新的领导者](#)

[下篇 贾国龙如何自我激励](#)

[第八章 贾国龙其人](#)

[贾国龙的原生家庭](#)

[“打不死”的光头二传](#)

[退学：“女士们，先生们，爷不念了！”](#)

[贾国龙的经营原则：“不、不、不！”](#)

[两次栽跟头明白了：改了性，要了命！](#)

[也曾低迷：进西贝店里都“打怵”](#)

[“我从刘一秒精神病院出院了！”](#)

[定位“弯路”：老板进步一小步，企业进步一大步](#)

[很少有人真正搞清：什么是自己的最长项？](#)

[其实，组织最容易被卡住的是价值观](#)

[贾国龙的财富观：“贫富差距过大，终究是富人的麻烦”](#)

[西贝为何“永远”不上市？](#)

[人都需要金子，但不只需要金子](#)

[弯路也是路！](#)

[企业办不好，老板扯什么面子？！](#)

[创造喜悦人生，关键词是“创造”](#)

上篇 西贝如何激励个体：西贝的产品是人

第一章 只看优点，不看缺点

“您二老保佑贾国龙生意兴隆……”

“呼……呼……”

西贝蒙古包会议室的高管会上，贾国龙正站在前面投入地讲话，干部们积极互动，忽然阵阵沉闷的鼾声传入耳中。循声望去，只见一位体格壮实、发梢微白的中年男人，双手插在胸前，头倒在自己左肩上，正闭目打盹儿，鼾声阵阵。老板在交代那么重要的事情，谁敢在下面睡得如此放肆？哎，又是他！

宋建，西贝三位七星大厨之一，西贝厨师中的“无冕之王”，几年前西贝曾有意提拔宋建为唯一一位八星大厨。人们说，这个宋建啊，的确有些能耐，要不怎能做了十几年西贝行政总厨？烤全羊、水盆羊肉、蒙古牛大骨……西贝招牌菜创新、突破的“高级活儿”，哪能少得了宋建？但他的另一面让人根本无法忍受：一开会，必睡觉，要么干脆不来；请假、旷工，常有的事；再就是他有一个“浑不吝”的北京大爷的个性，很难沟通。宋建也参与了2018年首届“西贝好汉”竞选，竞选现场，他对全体西贝干部喊出一句刺耳的竞选口号：“不当好汉，就滚蛋！”令现场一片尴尬。

“自以为是、自高自大的宋建！”人们在心里嘀咕，“宋建那个怪人，除了贾国龙，跟谁能合作在一起？”

随着宋建鼾声分贝不断增大，身边人实在忍无可忍，捅醒了这位“无冕之王”。宋建眯开眼，扫视了一下前面正在讲话的贾国龙，冷不丁掏出手机，给贾国龙发了一条短信，之后继续酣睡。茶歇时，贾国龙还特意走到宋建面前，深深一拱手，似乎在感谢什么。宋建在搞什么鬼？

后来我特意问贾国龙：“宋建短信给你发了什么？”

宋建短信是这么写的：“老板，我真心地告诉你，男人穿白衬衣，里边一定要穿件背心！”贾国龙两根食指指向自己两个乳头，“不然，露点！”

北京人宋建搞菜，视野宽，人脉广，有才气。

据他讲，现在中餐常点的一道凉菜“大拌菜”，即为西贝首创。新西兰菠菜、彩椒、金皮西葫芦、紫背天葵、紫叶生菜，本是专供西餐沙拉的原料，很多原料产自荷兰。宋建找到吉林四平的一位朋友，由于四平与荷兰纬度相近，这位朋友种的这些菜，质量与进口的一致，成本是进口的一半。宋建把这些原料，赤、黄、绿、青、紫汇于一盘，配大连脱色酱油、青岛低醋酸米醋，拌在一起，爽口、开胃。2001年，这道菜在西贝六里桥店一下卖火了，传到全国各地的大街小巷。今天，里面还加入鲜橙、苹果、红提、猕猴桃、红柚，浇上现榨进口柠檬汁，升级为“西贝果蔬大拌菜”。

2010年，西贝另一品牌“九十九顶毡房”北京清河店开业，菜品里想推“冰泉羊肉”做“带头大哥”。宋建觉得这道菜撑不起来，要上烤全羊，被否，于是破釜沉舟，自作主张拉上小队人马，自费40多万，在毡房里盖起一座土房子，借鉴台湾烤猪设备，研发出一台自动烤羊机，使得烤全羊大获成功。后来公司补给宋建40多万。

“如果试验失败怎么办？”我问宋建。

“前怕狼，后怕虎，哪儿来的创新？！”

贾国龙一度担心“刺儿头”宋建的群众威信，可后来：“没想到，他的群众威信很高！”

贺全生，前西贝东北分部总厨，绰号“忧郁王子”。那几年西贝东北市场赔了钱，队伍士气低落，贺全生被调回总部标部（生产标准化部）。一位败军之将，拎着两个大箱子，背个大包，垂头丧气地走出首都机场。不料，机场门口，有个人玩儿命冲贺全生挥手。宋建——“忧郁王子”的新领导来机场接他了。要

让伙伴出成绩，就要先解决他的后顾之忧，在北京买房了，贺全生的心也就安了。宋建一点点引导贺全生买房，首付160万，都是宋建先垫上的钱。今天的贺全生，六星大厨，西贝“鸡肉”“炒菜”条线的“产品老板”，绰号从“忧郁王子”变成了“贺喜悦”。人们说，西贝很多厨师的房子，都是宋建帮着买的。

西贝另一位六星大厨梁飞也曾是宋建的徒弟，宋建简直把梁飞当儿子般对待。2012年，梁飞刚有了大女儿，随宋建在西贝亚运村二店搞研发。宋建催梁飞买车：上下班不用再挤地铁，周末还可以带家人郊游，还等什么？可当时梁飞钱紧，下不了买车的决心。一天下午，梁飞接到宋建电话，让自己下楼，一下楼梁飞惊呆了：宋建为梁飞买回一辆大众捷达，亲自开回了西贝店门口！

宋建与贾国龙相识在1997年春天的“呼和浩特烧鹅仔”。当时，宋建从北京借调到那里做主厨，贾国龙则刚从深圳经营园丁酒楼铩羽而归，退回临河心有不甘，应聘到呼和浩特烧鹅仔做副经理，看有没有机会把这家店盘下来，自己干。

三件小事，让宋建觉得贾国龙这个人有点“古怪”。第一次见面，贾国龙介绍自己：“我姓贾，西贝‘贾’，中国的‘国’，龙虾的‘龙’。”宋建一乐：“‘龙虾’算美食冠军，‘国家’当然是更大的动力，还要成为‘家族荣耀’，他那会儿潜意识里对自我就有一种很殷切的期望。”烧鹅仔在呼市生意很火，可一天，贾国龙领着前厅、后厨，背着有问题的餐具到临街路，鼓动大家把它们全砸碎了：“不允许这些残次品玷污品牌！”1997年，崔健来呼市开演唱会，400块一张的门票在当年可谓昂贵，贾国龙一买两张，拉宋建去听。

1997年6月，宋建与烧鹅仔合约结束，贾国龙把北京人宋建带回临河这个当年只有10多万人口的北疆边陲小城，月薪1万元！当年真是天价。那年，西贝全年营收才700万，深圳赔了近200万，账上哪儿有钱？两个月后，宋建月薪降为5000元，宋建爽快地答应了。这轮技术指导结束，宋建主动提出希望留在西贝。惊喜之余，贾国龙交底，5000元月薪西贝也承受不了，可宋建的答复出人意料：只要拿普通厨师的工资就可以。千军易得，一将难求也！

宋建17岁入厨，在北京跟着香港师傅做粤菜，因为在香港师傅之下，一直被称为“小师傅”。来临河，“是尊重，比在北京更多的尊重”。1997年、1998年，宋建刚来西贝那两年，是西贝财务最艰难的时期，当年的贾国龙，没有汽车，出门就骑自行车，但宋建在西贝没有预算限制，实报实销。去重庆考察火锅，是宋建第一次坐飞机。“贾国龙的大方、大气程度是不会有谁能给予的。”还有，宋建在北京长大，生长环境中的人都是各顾各的，很熟，但也互相提防，放不下一颗心，没那么浓的人情味。来西贝则不同，每天晚上，大家推心置腹地坐在饭店外台阶上，喝点酒，聊心里话，称兄道弟。人们都很纳闷：是什么让宋建一个北京爷们儿在临河这个小地方留下来，之后陪伴西贝南征北战走过20多年？

“贾国龙从我身上看到的总是优点，他根本不关注我的缺点，我的那些错误他全省略掉了，所以我们才能一起走20多年。”宋建说，无论对菜对人，贾国龙经常“赞叹不已”，总能发现别人身上的优点，眼前一亮，这似乎成为贾国龙的一种本能。“我能努力做到现在，就是因为他给我的肯定更多。如果换别人，可能看我不好的方面会多一些。”

“人其实都是靠长项发展的，一个人应该追击长项，放大，放大，再放大；短处别耽误事就行，我都懒得理会。你不擅长的，组织可以去补，组织力不就是个组合嘛。”贾国龙对我聊起宋建，“再说，他也没做出让你容忍不了的坏事啊，就是不开会、不上班。”不开会、不上班，在别的公司能被容忍吗？换作你我，能包容宋建吗？

只看优点，不看缺点——说说容易，要做到真是挑战人性！别说领导对自己的手下，就算夫妻之间能做到也不容易。可细想想，优秀的领导者不都是用人所长，而非责人之短吗？几年前访问信誉楼百货集团，创始人张洪瑞一句话让人印象深刻：“管理者要做木匠，不要做医生。”木匠眼里没废料，即便是一根小木条，也可以用来做楔子；而在医生眼里没有完全健康的人，是个人，大大小小就有点毛病，所谓“木匠眼中无弃木，医生眼中皆病人”。

管理学家包政在《企业的本质》一书中阐述了什么是人的天性：“每个人都希望发挥自己的长处与天赋，在一体化的关系中获取个人价值的最大化，实现个人成长和成就。这是人的天性，也是人类社会的

天道。”

对人对事，贾国龙都愿意从积极的方面去看。

华与华高级合伙人陈俊和我聊起过一件事。2012年前后，有咨询机构为西贝做定位咨询，定位西贝为“西贝烹羊专家”。结果，西贝菜单一色儿的羊，客单一下拉太高，一年后，西贝利润下降了百分之二十几。2010年到2014年，西贝四次改名，从“西贝莜面村”“西贝西北菜”“西贝烹羊专家”，又回到“西贝莜面村”，咨询费、生意的下滑、各种成本，折腾掉西贝几千万，旁人都看出来这次咨询办砸了，但贾国龙无论公开还是私下场合，从没说过对方半句不好，公开复盘时还感谢对方团队的辛苦付出。办砸一件事，怪给他出主意的人，曾国藩称之为“庸人之常情”。贾国龙身上就没有这种“庸人之常情”。“凭良心讲，真不是人家的错，是我这个老板自己选择的啊。”贾国龙说，“再说，为了搞清楚我是谁，几千万花得值！”

“你知道吗，好人就特别能看到别人的好；坏人就是你有一点做得不好，他就盯着那个不好。”讲到动情处，陈俊说，“贾总是真正的好人。”

有一次，有人举报宋建在外面投资开饭店，贾国龙找宋建谈话。经调查，是宋建的哥哥开了几家火锅店，跟西贝也没有竞争关系，不再追究。

“能让一个人这么信赖，甚至‘纵容’，太幸福了。”宋建对我说，“我今年四十六，今天开路虎，明天换奔驰，我还需要他给我什么啊？我最大的兴趣还是被一个人认可，被不遗余力地认可。”

任正非说，宽容是领导者的成功之道。人皆有缺点、污点、阴暗面，如果你不能包容他的缺陷与错误，你就只能做孤家寡人。研究西贝这两年，我对“包容”的感悟越来越深。没有包容的组织文化，何谈创新？包容，团结一切能够团结的力量，是往往被我们忽略的，然而又是极其关键的一项企业家素质。

包容之于贾国龙，就是敢用人。宋建说：“在老板眼里，没有‘能用什么样的人，不能用什么样的人’。发现一个人身上特别突出的一点，他会马上抓住、放大。当把你的长处推到巅峰时，那是他最喜悦的时刻。”

宋建出生于北京部队大院一个高干家庭，是家里老小。7岁那年，父亲调任地方，因一些问题被审查，母亲整日奔波上访，小宋建成了没人管的野孩子，吃百家饭长大，和兄弟们一起混大。初二，13岁的宋建退学，独自混社会。在宣武门一带干了4年发廊，开了4家店。1989年夏天，发廊被砸，宋建被介绍到北京最早的粤菜馆——明珠海鲜。直到1997年，宋建在呼和浩特遇见贾国龙。宋建聪明、灵活、有本事，走到哪里都“混得开”，但只有在西贝，他才能找到一点“家”的感觉。用他自己的话说，就是：“喜欢听巴彦淖尔（临河所属的地级市）的方言，喜欢人们喝酒的方式，还有那个古怪的老板，贾国龙。”

“在我的思维里，他首先不是一个老板，而是一个好人，一个好大哥。”宋建告诉我，“如果他不好，西贝不行了，2万多人能有什么好果子啊？”

宋建父母的墓地在北京西郊，福田公墓。遇到不开心，哪怕半夜，宋建开车就去看看，和爸妈“聊聊天”，说说心里不痛快的事。每次祭拜，宋建开口头一句话都是：

“您二老保佑贾国龙生意兴隆……”

故事到这儿还没结束。写宋建的故事，尤其是以宋建每次祭拜父母的头一句话“您二老保佑贾国龙生意兴隆”作为结尾时，身为作者的我也会眼眶湿润。一些西贝干部读到这儿也被深深触动，把这段话截图发给贾国龙，以示共鸣。假如你是贾国龙，读到这里，收到这样的反馈会怎么想？贾国龙的反馈出乎我的意料。

本书内部版写成后，一次我在贾国龙家吃午餐，贾国龙举着手机把一些干部对宋建故事的反馈念给我听，他一脸严肃地说：“我不阻止宋建的表达风格，也不阻拦贾林男的写作风格，但我坚决不接这个招。西贝文化坚决打击向上级表忠诚，这个风气在西贝蔓延开来会很麻烦，用行动来认同和支持企业才

是真正的信任。”

在贾国龙看来，这可是大是大非的原则问题，一旦出现苗头必须立马打击：“不要用忠诚的话绑架我，真正冲突、考验来了会怎样还不一定呢！”

接触过贾国龙的人都说，贾国龙很有“江湖大哥”风范。确实，贾国龙有很“江湖”的一面：豪爽豁达，出手大方，能洞悉别人心里想要什么并予以满足，简单说就是特别善于赢得人心。但说自己“江湖气”？贾国龙认为，那是假象。

贾国龙有不少好朋友都是餐饮业同行，比如海底捞创始人张勇、喜家德虾仁水饺创始人高德福、巴奴毛肚火锅创始人杜中兵、乐凯撒比萨创始人陈宁、陈鹏鹏鹅肉饭店创始人陈鹏鹏等等。其中几个人经常学在一起，吃在一起，玩儿在一起，甚至参加彼此公司的内部会议。贾国龙说，他们的确是好朋友，但本质上是相互佩服、相互欣赏、相互尊重的对手。正因为彼此尊重，他们才能走到一起。

至于和西贝内部伙伴的关系，贾国龙说，自己有一条原则：从不和高管交朋友。“只要工作没做好，我能跟任何人瞬间翻脸。”贾国龙的姨父赵剑锋在西贝负责营建工作。“当我骂赵剑锋时真就是在骂部下，但一回家，我叫他姨父也叫得挺亲。”贾国龙说，作为西贝掌门人，他自己必须追求绝对的公正。在西贝，不乏贾国龙的亲戚朋友、同学故交，不难想象，有人会托贾国龙父亲给贾国龙捎话：某件事给行个方便呗！每次贾国龙听父亲捎完话，点头应道：“爸，我知道了。”可心想：你小子还要这点小聪明？你不找我关照，咱们公公道道办事；找了以后，队往后排！要我关照你？看我怎么收拾你！

有人说贾国龙特别擅长和人进行情感链接。“纯粹误读，我最不愿进行个人情感链接。不在那个层面上相处，每个人都凭本事和贡献在西贝发展，心态就应该是：此处不留爷，自有留爷处。”

贾国龙称自己不是一个为“情”所困的人，不会用情过度：“关键跟人进行个人情感链接，我累，哪儿能链接过来那么多人？”那到底是什么在链接着西贝2万多人？为什么贾国龙说西贝文化“有黏性，但不俗”？西贝组织、文化的魅力究竟是什么？读过本书相信您会有更多思考。

林男联想到，华为为什么不提倡“感恩”二字？任正非说，因为如果员工感恩公司，一定是公司给予他的，多过他所贡献的。贾国龙让西贝干部区辨一个问题：西贝内部人与人之间是什么关系？真是“哥们儿”吗？

“我们本质上是相互信任的伙伴，首先是认同共同的价值观，之后就是能力信任。好比一支球队，你那个位置能不能盯住，不丢球，不掉链子，不漏气，一起赢得生意，赢得顾客对西贝的信任。每个人换得公司、老板对你的信任和尊重只有一个方式：你的贡献。一定要放下那些庸俗的关系。”

总结一下宋建的故事。只看优点，不看缺点，领导者做到这条已经够反人性了。老板作为组织价值观的人格化身，当手下把你推上“神坛”，你一不小心就可能变成绝对正确的“教主”，于是如何管住自己，如何避免自我膨胀，是对一个领导者更大的考验。这里问读者朋友一个问题：如果你是一位老板，你有没有，或者要不要有自己的“心腹”？德鲁克的一句话值得每一位老板谨记心中，他认为，要求员工忠诚于企业本身就是错误的：“世上没有不辨是非的愚忠，相反，企业每天都必须争取获得员工的忠诚。”

“通缉”许文涛：怎么对付调皮叛逆的职场小年轻

“许文涛，许文涛，你在哪儿？”每当店长张冲掏出对讲机，喊出这句话，西贝公益西桥店的伙伴们就知道，又开始“通缉”许文涛了。张冲说：“下面插播一条通缉令，全场通缉许文涛，悬赏500万……”

许文涛是一名传菜员，可经常菜传着传着，把人传“丢”了，活儿没人干了，不是躲进库房玩手机，就是串到隔壁“阿香米线”找小老乡聊天。这个1998年出生、长着一张娃娃脸的孩子，经常管不住自己，客流高峰期还好，一过高峰期，就爱“溜”“流窜”。许文涛腿脚快，听闻“通缉令”，几大步赶回店里，故作淡定：“哎，冲姐，你找我啦。”

淘、皮、叛逆，你我身边都有许文涛这样令人头疼的职场年轻人。如果是你会怎么对付？“流窜”多少

回，张冲对许文涛没骂过、没罚过。才当店长几个月的张冲明白，对许文涛这种孩子，越罚越糟，于是每次用这种挺幽默的“通缉令”耐心地感化他，还给他特意安排了一位师父：极其细心、认真的三区部长（一个门店分几个区，每区负责人叫部长）王礼杉。

王礼杉懂许文涛。许文涛看似吊儿郎当，其实聪明得很，一旦上心，进步极快，对自己认可的人还特别讲义气。所以，重要的是把小伙子引导到什么方向上。

王礼杉鼓励许文涛考训导师，每天早上专门提前半小时来店里辅导许文涛。一开始许文涛不来，王礼杉就换成闭餐后，一个动作一个动作跟许文涛抠，教会为止。得知许文涛训导师鉴定通过的消息，王礼杉激动得从凳子上跳起来，与张冲紧紧相拥。许文涛晋升，王礼杉落泪。

许文涛好像一下子长大了，再也不“溜”了，每天比伙伴更早到店，还成为公益西桥店西贝VIP会员发展冠军。考过训导师后4个月，他又晋升为部长。有句话怎么说的？每个徒弟面前，都跪着一个苦口婆心的师父。

半年后，许文涛随张冲到山东开疆拓土，成长为西贝烟台振华店储备店长，还在年底西贝全国绩效工资中拔得头名。在1万多名前厅散服人员中拿了个第一，真是扬眉吐气！激动的许文涛给自己家人的微信群换了个名字：名门望族群。

他，一枚“定时炸弹”被这样感化

王乐乐，一米八七的大个，瘦而结实，昂首走在餐厅里，像一只巡视四方的大鹤。鹤立鸡群的，不只个子，更是气质。

王乐乐来西贝才半年，此前，他是一名特种兵。他指指胸口给我看：“这儿，挨过一枪，穿了防弹衣，骨头还受了轻伤。”

这么一条硬汉，哪懂餐饮？王乐乐刚来没几天，正迎宾，西贝赛场的裁判来了，问：“今天客流目标、销售目标、顾客体验目标多少？”

裁判来了，关我鸟事？连裁判是什么都还没搞清的王乐乐心说“这人真烦，没瞅我正忙着呐嘛”，不理他，还白了人家一眼。结果，值班成绩被裁判扣掉300分。理由：没答出当天的经营目标，且态度不喜悦。西贝各门店成绩咬得紧，300分，意味着季度总成绩可能一下从A滑到B，门店伙伴的奖金全都受影响。

王乐乐一双大手，右手手指关节比左手的手指关节更粗。多年特种兵生涯养成的防范心理和应激反应，让王乐乐“能动手，绝不吵吵”。刚来西贝时，店长从后面一搂王乐乐肩膀，王乐乐条件反射似的一把按住身后人的手，对方整个人活像个沙袋，被扳到王乐乐身前，肚子上再中上一拳，动作一气呵成，潇洒利索。店长被打了还得了？店内伙伴像炸了锅：“乐乐又打人啦！”

要是在别的公司，王乐乐早被开除好几回了：他简直就是一枚定时炸弹。

一次，大清早，王乐乐来公益西桥店开早会，没商厦出入证，门口保安不许进，西贝伙伴带进去也不让，只见王乐乐抓住保安的大衣领子，拎起一袋土豆般把人提到一边，进去了。保安恼了，报警，招呼整个商厦的保安堵在西贝店门口，要干仗。支部经理王小华赶来，先支走王乐乐，让他手机关机，然后平生头一回坐警车，鸣啦鸣啦地到马家堡派出所录口供。店长张冲，端着一盆热腾腾的羊锅锅，找保安大叔道歉，赔了1000多块钱……

初来乍到，几次闯祸，王小华没一句埋怨。她发现，王乐乐是“爱动手”，但重义气，交给他的事，完成任务没有任何借口，而且王乐乐见过世面，出手标准高。凭这条，此人堪得大用！

王小华下令：旧宫店客流每天增长100人。于是，王乐乐研究商厦地形、人的动线，停车场、滚梯口、服务台等重要“关口”，与物业、商户互动，最多时1个月发了20万张代金券，把几乎不可能完成的任务

完成了。王乐乐负责旧宫店食安，在店里整整住了1个月，对照西贝食安手册，一条条标准琢磨、检查。2017年第三季度的西贝赛场上，旧宫店得到最高分A+。

有一回王小华跟王乐乐聊，问道：“为了抓食安你咋1个月没回家，天天住店里？”

“姐替我担了那么多。”王乐乐说，“姐实心诚意待我，我也实心诚意待姐。”

王乐乐还说，过去自己的5年警卫生涯中，人都是为“事”而准备的，绝不能“出事”；而在西贝，是通过“事”去成就“人”，“西贝的目标就是培养人”。还有，自从来了西贝，自己睡觉时再也不做当特种兵时常做的噩梦了。

王乐乐现在是一名见习店长，他的梦想是回老家江苏盐城开店，成为一名西贝城市经理。王小华说，现在的王乐乐，还有点“硬”“拧”“冲”，什么时候变得更“柔”，他就真“开花”了。有一回有客人手扎破了，王乐乐俯下身，用纱布一圈一圈给客人包扎伤口，从此又有了一个新绰号：乐妈。为了培养他的“柔”，王小华让王乐乐学跳舞，这只“大鹤”每天伴着《小苹果》起舞，据说跳得有模有样。

如何用对“笨人”，打好“笨仗”

“学艺先学理，理不清则艺不明。”

“学艺先学理，理不清则艺不明。”

.....

姚鹏慧站在西贝公益西桥店1号餐台前，把这一句话嘟嘟囔囔了半天。

姚鹏慧是这家店刚上任的厨师长。一天，分部总经理王龙来公益西桥店，发现厨房脏、乱、差，叫来姚鹏慧，问怎么回事，结果发现此人反应慢半拍，说话吞吞吐吐，半天说不清一件完整的事。开岗会，姚鹏慧脸憋得通红，硬是说不出几句话。“这也能当厨师长？”王龙龙气了，“学艺先学理，理不清则艺不明”。去，先把这句话重复50遍！”一句“学艺先学理，理不清则艺不明”，姚鹏慧硬是重复不下来。

胡乃龙、张宏宇、姚鹏慧，三人中，姚鹏慧最“笨”，机灵劲儿、沟通、创新全不行，支部经理王小华、支部总厨崔鹏程选择他升任厨师长，只看中他一点：干活不惜力，罕见的不惜力。因为老实，每晚闭餐后填写厨房五大表格，别的厨师先走，全扔给姚鹏慧写。每天早7点来，晚十一二点走，最早来，最晚走，姚鹏慧从没一句怨言。宿舍里，姚鹏慧的被子，永远正正方方的豆腐块。

姚鹏慧手勤，可脑子慢，别人讲一遍懂了，跟姚鹏慧讲三遍，他还一脸迷茫地看着你。厨房人员流失，姚鹏慧找员工谈心，可“聊不开”，越聊，要离职的越多。王小华急了也骂：“你笨得像头猪！”可看到姚鹏慧自己痛苦得眼泪在乌黑的眼睛里打转，乃至几度想放弃，王小华和崔鹏程互相打气：越骂越像猪，还是心平气和，慢慢教吧，不教会不睡觉。

面对姚鹏慧这样优点明显、缺点突出的部下，真考验领导者的修炼和耐心。贾国龙曾请曾国藩研究专家张宏杰给西贝干部上课。曾国藩建立功业的灵魂是什么？至诚，至拙。贾国龙说，西贝就是要用最笨的方法做事，用最诚的方法待人。他现场问几百名干部：“觉得自己够‘笨’的举手；觉得自己够‘诚’的举手。”接着他自问自答，“其实，我们都还不够‘笨’，也还得更‘诚’。”

王小华、崔鹏程成就姚鹏慧，就靠一个“诚”字。“离开西贝平台，谁会待见姚鹏慧？”“一定要让姚师傅胜任，否则努力的人会寒心。”

姚鹏慧别的全没有，只守着“笨”和“诚”二字。说不了漂亮话，就多干实事，身教胜于言传。他理解力差，但锲而不舍，每道菜的毛利也分析得清清楚楚。店长张冲说，姚师傅真把店当“家”，不光当厨房的“爹”，还当前厅的“娘”，每天深夜，举着手电筒，不光厨房，前厅家私柜里、沙发后面，各个卫生死角检查个遍。每周看一遍宿舍，干不干净？被子整不整齐？淋浴、马桶、窗帘、饮水机，有没有要修的？公益西桥店店长张冲说：“今天很多人都喜欢说漂亮话，但办不了实事，所以我还是喜欢姚师傅这

样的厨师长。”

功夫不负有心人。1年后，姚鹏慧成为西贝优秀厨师长。2017年，公益西桥店厨房的成绩，在西贝赛场里得了个A+，3个A，厨房人员几乎零流失。王龙龙分部年会上，姚鹏慧得了好几个奖，奖金一次拿了6万元。

分部老大王龙龙说：“每个人都是一朵花，只是花期不同，终有一天会盛开。”

有人说，姚鹏慧这棵“铁树”，终于“开花”了。

而这背后的道理，还是“只看优点，不看缺点”。

德鲁克强调，好的组织精神应该强调个人优点，强调他能做什么，而不是他不能做什么。什么是“好的组织精神”？这位管理大师说，好的组织精神必须让个人的长处有充分的发挥空间，肯定和奖励卓越的表现，让个人的卓越表现对组织其他成员产生建设性的贡献。为了更生动地说明这个问题，他还引用了一段为残疾人找工作而设计的口号：“重要的是能力，不是残疾。”从这个角度说，没什么人是不能胜任的，组织的目的正是让平凡的人做出不平凡的事。

“真是笨到家了，一点用也没有！”

“头儿，以后咱们能不能多招来些脑子灵光的年轻厨师？”

开会时，西贝干部们也会这么抱怨。

贾国龙听到了会纠偏，他形容餐饮行业用人的特点就是六个字：用笨人，打笨仗。“这是我们这个行业的特点决定的，老板整天在外面学习，可以学到新鲜的理念，但回到门店落地时，你干的全是笨活。”

读者可以仔细想想，一件工作真正落地时，哪行哪业干的不是一步一个脚印的“笨活儿”？德鲁克早在《自我管理》那篇经典文章中提醒，许多才华横溢的人相信好创意可以“移山”，错了，只有推土机能移山，创意是用来为推土机指定作业方位的。

贾国龙接着说：“门店一线就需要这些踏踏实实、耐力好的人给你守着，聪明人有几个就够了，全是聪明人也麻烦。”我们常用的“能耐”一词，其实是两个词：“能”和“耐”。“能”是能力，有能力的人不一定有业绩；“耐”是耐烦，不怕麻烦，锲而不舍。人们通常高估了“能”，低估了“耐”——大作家沈从文夸一个人，常说“要算耐烦”。民间有句老理儿讲得好：有能无耐，终久必败；有耐无能，终久必成。

说一个人没用，其实是你不会用。真正会用，天底下哪有没用的人？“笨不是缺点，是特点。”贾国龙说，“你能把笨人带好、带住，就是你巨大的能力！”

第二章 敢于信任、放权、容错

如今年入千万的西贝传奇，曾是一位住地下室的北漂

2010年，石家庄，西贝海鲜汇大院门口。

黑社会背景的物业头子戴着墨镜，在车里遥控，每进一辆车收4块。明明西贝交齐了物业费，食客停车免费，现在却莫名多这4块钱，很多客人掉头就走。

“我们西贝不收费，是他们物业不讲理要收费，你进吧，收费找我要！”总经理李凤兰冲出来，喊。

没收上费的黑物业哪能甘心，一帮人堵在出口强行收费。喇叭里，传来物业头子威胁的声音：“李总，要给掐电了。”

风中，55岁的李凤兰就像没听见似的，冲到停车场门口，吼：“今天一辆也不许收！”她化身交警，一辆辆放车通行，“不收，走！不收，走！不收，走……”

店里跑出人：“不好，李总，断水了！”

物业头子有黑社会后台，李凤兰拨通老大电话：“老总，你也有兄弟姐妹，我一个女人出来做点儿生意真的不容易，如果生活好，我不会出来受这份罪。我听说你的组织挺讲义气的，为啥对我百般刁难？现在你的人就站在我店的大门口，你们来吧，我已经50多岁的人了，活够了，你们今天把我砍死，明天就是石家庄的头等大事！”

李凤兰今年64，52岁前，一天餐饮没碰过，她是个“唱戏的”。她从小嗓子亮，18岁考进“红色宣传队”临河乌兰牧骑文工团，当上了一名歌唱演员，坐马车、拖拉机走村串乡，给老乡搭个台子，吊两盏煤油灯，又唱又跳又演奏，一干18年。

李凤兰家穷。年轻时，她住在一个大院子里，饭点一到，满院飘香。一次，邻居问：“谁家炒韭菜这么香？李凤兰，你们家炒的吗？”另一位邻居抢着说：“是俺们家的，他们家能吃得上炒韭菜？”瞧不起人到如此地步！李凤兰心里暗暗发誓：我将来一定要吃上比炒韭菜好百倍千倍的东西！

36岁，李凤兰改行调到临河土地管理局，每天拿上笔、尺子、本，室外工人似的挨家挨户给人量地方，办土地证。之后土地局、建委合并，李凤兰被分配到建委下面的旅行社，清水衙门。

有一年，临河公园改造，单位组织同事挖树桩，男人们都从树桩跟前刨，刨不动。李凤兰上，众人围观，看你一个“唱戏的”会干不会干。李凤兰干农活长大，她不跟树桩较劲，而是从边上旋大圈子，一圈一圈挖，树根一露，哇、哇、哇，几锹斩断树根，李凤兰往土里一坐，双脚踩树，用力一蹬，粗过大锅的树桩被连根拔起。多年后看李凤兰做生意、带兵，我总会想起“李凤兰刨树”这一幕。

李凤兰每年为家里买化肥买种子，给兄弟姐妹换冬衣换夏衣，一家子全指着她。九十年代，临河流行到大酒楼吃饭请歌手助兴，这下挣钱补贴家用的机会来了。一下班，李凤兰就和拉二胡的丈夫，跑到临河有点规模的饭店唱歌挣外快，西贝火锅城、蒙达丽等饭店都能看到她的身影。一首歌5块，一晚能挣五六十。嘿，还真唱出了名堂，每天好几个地方请，李凤兰家里装了部电话，邀约全包，分给朋友们：“你，今天到这儿；你，今天到那儿。”最火时，一天能挣四五百。可好景不长，天下任何一个市场，但凡有人嗅到钱味儿就追兵四起。一时间，临河冒出一大堆餐厅歌手，李凤兰唱一场200，有人讨价还价，100、50就唱。

2001年，李凤兰接到北京来的一个电话，一个叫白雪花的蒙古族女孩说：“老家人贾经理在北京开了一家叫‘金翠宫莜面美食村’的酒楼，酒楼里有一支蒙古歌队，正缺一个唱地方爬山调的，你来不来？”当时李凤兰已提前退休，专职搞起了第二职业伴餐唱歌，可市场又纷纷降价。生计所迫，去！

来北京那一年，李凤兰四十六啦，年龄比其他歌队队员大一倍，还是歌队唯一的汉族歌手，整天穿着蒙古袍，又不会蒙古语，唱不了蒙古歌，心虚，苦闷。为省钱，李凤兰每天只买一顿饭，中午、晚上各吃半份。她租了一间地下室，四面无光，除非拉着灯，否则白天、黑夜分不清。李凤兰打起了退堂鼓，回老家吧！可转念一想，别人都以为李凤兰来北京挣大钱啦，结果钱没挣上，还受这么多罪，这样回去，被同行笑话，丢死人啦！不行，再苦也咬牙，过年也没回家。

转机在第二年开春。西贝在北京开了第二家店六里桥店，主打民间菜，歌队主唱西北民歌，李凤兰被推荐为歌队筹备委员会组长。贾国龙发话：“李老师，你要能把人招上就做，招不上……”

李凤兰一猛子扎到山西、陕北招募民间歌手，一个没招上。背井离乡去北京卖唱？不去。回包头、临河招，年轻的也不来，一色儿40多岁带回北京，贾国龙和当时的六里桥店店长高泽平看了：“算了，一人发300块，回家吧。”

李凤兰当时就急了：“贾总、高总，这些演员能行，我有我的想法，让他们先排着，排的过程中再找替换。”

贾国龙嘴一撇：“快快快，你自己看着办吧。”

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《西贝的服务员为什么总爱笑：贾国龙激励3万员工的管理哲学》贾林男 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/478.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

