

万豪掌门人亲授企业卓越之道  
WITHOUT RESERVATIONS

# 毫无保留

一句承诺成就万豪传奇

[美] 小比尔·马里奥特 凯蒂·安·布朗◎著 陈磊◎译  
J.W. "Bill" Marriott, Jr. Kathi Ann Brown

WITHOUT RESERVATIONS

How A Family Root Beer Stand  
Grew Into A Global Hotel Company

# 毫无保留

一句承诺成就万豪传奇

[美] 小比尔·马里奥特 凯蒂·安·布朗◎著

J.W. "Bill" Marriott, Jr. Kathi Ann Brown

陈磊◎译



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 ( CIP ) 数据

毫无保留：一句承诺成就万豪传奇 / ( 美 ) 马里奥特，布朗著；  
陈磊译. —杭州：浙江人民出版社，2016.1

ISBN 978-7-213-06813-3

浙江省版权局  
著作权合同登记章  
图字：11-2015-45 号

I. ①毫… II. ①马… ②布… ③陈… III. ①企业管理—研究  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2015 ) 第 182829 号

上架指导：企业经营 / 企业管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师  
张雅琴律师

## 毫无保留：一句承诺成就万豪传奇

作 者：[ 美 ] 小比尔·马里奥特 凯蒂·安·布朗 著

译 者：陈 磊 译

出版发行：浙江人民出版社 ( 杭州体育场路347号 邮编 310006 )

市场部电话：( 0571 ) 85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：金 纪

责任校对：朱晓阳

印 刷：北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本：720mm × 965 mm 1/16

印 张：15

字 数：13.1万

插 页：11

版 次：2016年1月第1版

印 次：2016年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-06813-3

定 价：59.90元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

---

献给我的妻子和家人  
以及  
过去和现在，全世界所有的万豪人。

For my wife and family  
and  
Every Marriott associate, past and present, all over the world

---

---

耳听为虚，眼见为实。

——中国谚语

Don't listen to what they say. Go see.

— CHINESE PROVERB

---

---

世界就好像是一本书，那些没有旅行过的人  
只读到其中的一页。

——圣奥古斯丁

The world is a book; those who do not  
travel read only one page.

— SAINT AUGUSTINE

---

“读万卷书，行万里路，识万般人”，一直以来我都很喜欢这句中国谚语，因为它反映出我对学习、旅行和友谊的热情。从本书中，你将了解到有关我的更多故事，我的家庭、我们创办的公司、我从一路走来的经历中所得到的教训。我很乐意分享这些故事，尤其是向中国读者，因为中国人珍视家庭、推崇纳谏。

这本书也有关于旅行的故事。中国读者一定对此颇有心得，因为中国人一直怀有探索的热情。今天，中国正引领着旅游业进入新的黄金时代，中国人开始探索自己国家以及世界各地陌生的角角落落。万豪一直在持续跟进，以最快速度开办新酒店——仅在亚太地区每周都有一家新店开业！而在欧洲和美国的酒店中，我们也在雇用会讲汉语普

WITHOUT  
RESERVATIONS

**中文版序**

**读万卷书，行万里路，  
识万般人**

通话的员工，增设吸引中国人的便利设施。完成普洛提（Protea）品牌收购后，我们成为非洲最大的酒店业者，计划为越来越多选择将非洲作为旅行目的地的亚洲年轻旅客提供服务。

幸运的是，我们已经与亚洲建立起了牢固的纽带。1979年，我同家人一起到访中国，这在当时的西方人看来尚属奇特之旅。十年之后，我们在香港开设了第一家亚洲分店。我女婿能讲一口流利的普通话，于是他就任总经理职位，女儿也带上我5个外孙一起前往。

从公司早年发展岁月以来，我们就一直在加强同中国的联系。2014年年底，我们在中国的11个省区开办了75家酒店，拥有22600名同事。我们的成功很大程度上都归功于这些同事。他们以自己的热情好客赢得了许许多多顾客。我还记得2007年参加北京JW万豪酒店开业典礼时的情景，那是我们公司的第3000家酒店，当时我为员工的活力所震惊。面对巨大的人潮，他们的笑容绽放得愈加灿烂。

我们发自内心地珍视同事，在他们职业生涯的方方面面，我们都对他们恪守了诺言，并致力于为他们提供通往不同领域和各管理阶层的成功之路。我并不是信口开河。在中国，我们已连续4年被杰出雇主调研机构提名为“杰出雇主”，并且被最佳工作场所调研机构列为“亚洲最佳工作场所”之一。

我们同时也致力于将酒店业打造成亚洲最富声望的行业之一。通过诸如“万礼豪程”万豪基金中国旅游教育项目（China Hospitality Edu-

cation Initiative, CHEI)——由我们家族基金会，即 J. Willard and Alice S. Marriott 万豪家族基金会支持，以及国际酒店管理英才起航计划 (Marriott Apprentice Program) 等项目，我们开始教授年轻人如何领导团队，发展酒店，成为新一代企业领导。这些项目与中国政府旨在打造旅游业人才体系的计划保持一致，对此我完全赞同。

此外，万豪全力主办女性领袖大会 (Women in Leadership Conference)，倡导及推动亚洲女性同僚的事业发展。而且，我们还与姚明发起的姚基金合作，共同扶持中国贫困地区的青少年教育。

这正是万豪与其他企业存在的重大区别之一。我们深入社会，以人为本。正如我父母曾教导过我的那样，如果你关心同事，他们便会关心顾客，那么顾客就会一直光顾。对于亚洲来说，这一点尤为如此。

现在，我们仅在中国的万豪礼赏计划 (Marriott Rewards®) 会员就有 100 万。中国顾客已经接受了我们的许多品牌，包括旗舰品牌万豪酒店、奢侈的丽思卡尔顿酒店、注重生活方式的万丽酒店、商务型的万怡酒店以及 JW 万豪酒店这一以我父亲名字命名的奢侈品牌。父亲一直有着严苛的标准，这些我会在随后的内容中讲述。

中国于我们而言，并不仅仅是一个市场，而是我们在亚洲发展的基础，一个让我们感到宾至如归的探索者乐园。

感谢你对我的家人和公司所献出的热情。祝你阅读愉快。

WITHOUT  
RESERVATIONS

## 目 录

|      |                     |
|------|---------------------|
| 中文版序 | 读万卷书，行万里路，识万般人 /VII |
| 前 言  | 伟大企业的承诺 /1          |

### 第一部分 不忘初心，万豪坚守“以人为本”

你的成功并不是凭空而来的。任何公司想要繁荣发展都离不开人，不管是朋友还是敌人，有了人的支持才能成为赢家。

第1章 同伴永远在第一位 /11

第2章 闭上嘴巴，张开耳朵，打开思维 /29

第3章 人人为我，我为人人 /43

### 第二部分 天使成绩，万豪追求卓越的收获

要想真正做到优秀，就必须从最小的细节开始关注，即便你的顾客根本看不见它们。如果细节中有折磨人之处，那么就如通常所说的那样，那里明显就是最值得关注之处。

第4章 走出办公室，走进一线：做一个实践型的领导者 /61

第5章 魔鬼细节，完美是万豪对任何事情  
的最低预期 /73

第6章 下定决心做决定 /85

**第三部分** 万豪进步的艺术，用创新挑战现状

在创新面前，我们愿意抛弃公司苦苦经营获得的名声，不管以怎样的方式、不管结果是好是坏，因为创新有可能重塑万豪的核心文化。

第7章 在变革中保持秩序 /99

第8章 在秩序中保持变革 /113

**第四部分** 行正直之道，万豪人的永恒追求

即便是最良好的初衷也可能遭人误解，但你选择面对误解的态度却至关重要。如果你确定自己并没有做错，那么无论如何也要坚持到底，然而，采用的方式要值得人们尊敬，要能够体现出你的原则。

第9章 危机风暴中，仍要摸索前行 /141

第10章 站在决策的分岔路口：是倾听内心  
召唤，还是浪费时间去遗憾？ /155

**第五部分** 善举无处不在，只因万豪“感恩  
回报”的信条

我们绝大多数同事的内心都渴望做一个对他人有用的人，不然，他们一开始也不会选择到万

豪工作。正是因为万豪同事心中的大爱，多年来，我们一直参与到许多伟大的事业之中，不管是从个人角度出发，还是作为公司整体。

第 11 章 大爱无疆，富足人生 /171

第 12 章 过程即回报 /181

结 语 成功没有终点，万豪仍一直在探寻 /199

附 录 万豪 = M-A-R-R-I-O-T-T /207

译者后记 /211



你不是一个人在读书！  
扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，  
与小伙伴“同读共进”！

“没有激情，世上任何一件伟大的事业都不能完成。”

黑格尔，哲学家

60多年来，我一直非常热爱我的工作。许多我这个年纪的人每天可能只是期待着打打高尔夫球、去泳池游游泳，而我却喜欢绕行大半个地球去巡视酒店。

我的小儿子大卫现在是美洲东部地区酒店的首席运营官，他非常喜欢讲他小学时的一个故事。当时，老师让班上的学生画一画父亲工作和休息时的样子。大卫不假思索地画了两幅画：一幅是我穿着西装，打着领带，手拿一支钢笔坐在一张大桌子前；另一幅是我穿着毛衣，坐在一张小一点儿的桌子前，而手里依然拿着一支钢笔。

让我骄傲的并不是自己将大量时间投入到远离家人的事业中，而是我对工作的激情激励了我的4个孩子都追随我进入了酒店

WITHOUT  
RESERVATIONS

前言

伟大企业的承诺

业。他们和我一样，珍视这里独特的文化氛围，而也正是这种氛围使得万豪国际集团一直是员工心目中的最佳工作地点。

企业文化并非小事。几年前，杨百翰大学（BYU）商学院的一群学生决定研究企业文化对公司盈亏底线的影响。他们集中考察了酒店业内3家主要的企业：喜达屋、希尔顿和万豪。

在几个月的深度调查分析之后，学生们公布了研究结果。他们主要考量的是文化因素。在万豪的案例中，我们的企业文化带来了低员工流失率和高顾客满意度，这种成功的组合刺激了利润增长，使我们的股东都很满意。

对于杨百翰大学学生们的研究结果，我一点儿也不感到吃惊。企业文化一直是万豪全球业务的基石，从1927年5月我的父母比尔·马里奥特和爱丽丝·希茨·马里奥特（Alice Sheets Marriott）与休·科尔顿（Hugh Colton）合伙，在华盛顿西北的第14街开办A&W根汁汽水店<sup>①</sup>时起就是如此。现在，80多年过去了，公司创立时期就已存在的基本理念仍在发挥作用，依然在推动万豪的发展，并让我们在竞争日趋激烈的全球酒店业市场中显得与众不同。

我们的基本理念，或者说，我们的核心价值观究竟是什么呢？

其实就是5个简单却强大的信条，它们很容易记住却不容易做到（见图0-1）：**以人为本、追求卓越、勇于创新、诚实正直、感恩回报。**

---

① 根汁汽水是一种富含二氧化碳和糖的无酒精饮料，在北美十分流行。——编者注



#### 目标

我们为下列组织和人士开启世界机遇之门：

##### 员工

个人以及事业发展

##### 顾客

有价值的旅行经历

业主和特许经营者

盈利的投资

##### 投资者

财务成功

业务伙伴

与供应商和其他主要关系合作

##### 社会

可持续发展的生活和工作场所

#### 价值理念

我们区别于其他竞争对手的核心价值理念：

##### 以人为本

关心员工，这样他们才会照顾好顾客

##### 追求卓越

尽心为顾客提供优质服务

##### 勇于创新

成功从来不是终点

##### 诚实正直

怎样做生意与做什么生意同等重要

##### 感恩回报

万豪服务精神使得我们的文化更有活力、公司更强大、世界更美好

#### 战略

我们有 6 大战略：

##### 下一代旅行者

理解并吸引新时代未来顾客

##### 品牌辨识度

投资于创新和差异化酒店品牌阵容

打造最具吸引力的品牌家族

##### 技术领导

加强客人和员工的沟通

##### 业主伙伴的爱戴

为我们酒店的业主和特许经营者创造价值

##### 全球增长

扩大公司的酒店网络，提高盈利能力

#### 成功衡量标准

我们希望成为世界一流的酒店集团，成功的衡量标准有以下 3 点：

##### 忠诚度

盈利能力

发展

图 0-1 万豪国际集团的核心价值理念

从我父母时代起，“以人为本”就一直是万豪的信条。“关心员工，然后他们才会尽心照顾好你的顾客”，我和弟弟迪克在成长过程中每天都会听到父亲念叨这句口头禅。时至今日，万豪仍然在从这句深刻的信条中汲取力量，要给予同人（这是我们对员工的称呼）所应得的尊重，他们才会为客人奉上优质的服务。

另外 4 个信条的形成可以追溯到公司发展的早期，也就是我们开办第一家酒店之前的 30 年。当时，我们大受欢迎的 Hot Shoppes 餐厅就是那个时代低版本的“Facebook”——那里就是家人、邻居、孩子或者警察们放松聚会的场所，大家在那里获取当日新闻、分享笑话趣事、交流感情、庆祝生日或者只是放松。顾客们信赖店里一尘不染的餐具和锃亮的地板（追求卓越）、不断变化的菜单（勇于创新）、真正物有所值的产品（诚实正直）和首屈一指的社区感（感恩回报）。说实话，我那“挑剔”的父亲可不会采用其他经营方式。

WITHOUT  
RESERVATIONS  
万豪理念

从当时的地区知名家族连锁餐厅出发，万豪走过了漫长的发展历程，但是我们的价值观从未打过一丝折扣。事实上，这些理念经年累月不断深化，逐渐成为伟大企业应该许下的承诺：要对这个世界产生持续积极的改变。与我们一样成功的企业都不只关注盈利，我们也同时注重推动个人发展、帮助构建稳定的社会，而许多传统的社会企业却忙于缩减预算和提高业务量。万豪的社会责任感体现在许多方面，比如减少碳排放量以保护濒危的自然环境，投资于教育和其他方面以提高员工及其家人和社区的生活质量，等等。

最让我感到自豪的是，万豪为我们的员工、酒店业主、投资商、合作伙伴、客人以及成千上万的世界各地的经营场所创造了无数机会。

我还记得在波兰华沙开办第一家酒店时的情景。当时是 1989 年，柏林墙于当年 11 月倒塌。那时，我们是唯一一家在东欧开办酒店的西方酒店集团。我们的酒店拥有当时波兰境内最可靠的国际电话系统，这使得它迅速成为洽谈生意的热门场所。为了打造员工队伍，我们招募了各类从未从事过酒店工作的人，将他们送到美国进行培训，然后让他们返回波兰担任主管人员。同样，我们在卢旺达也做了类似的工作，通过与总部位于基加利（Kigali）的阿基拉妇女协会（Akilah Institute for Women）合作，我们为 14 名年轻女性提供了酒店管理培训。然后，她们将在卢旺达训练 250 名同胞，并将之派到我们在基加利的酒店。我热爱这样的工作，万豪每天都在全世界几十个国家提供这种改变人生的机会，其中当然也包括美国。

万豪的创建本身就是一个发现并抓住黄金机会的教科书式案例。我的父母发现了改善生活状况的机会，然后满怀热情地抓住了它。1921 年夏末，我的父亲为教会办完事后回犹他州，路上经过了炎热黏腻的华盛顿哥伦比亚特区。回到盐湖城后，他有一次注意到，在本地的 A&W 根汁汽水店前排了一辆辆汽车，足足排了几个街区远，但盐湖城并不像首都那样炎热。看到这样的场景，一个商业机在他脑海中浮现了出来。经过一番周折，父亲终于说服 A&W 将密西西比河以东第一家根汁汽水店的经营权卖给了他。