

世界顶尖级酒店管理教父、四季酒店创始人经营之道
全球服务业的至高标准，为创新者提供最有价值的商业智慧

从领先到极致

互联网时代下的创业、创新与管理哲学

[加拿大]伊萨多·夏普 (Isadore Sharp) ◎著

赵何娟◎译

FOUR SEASONS THE STORY OF A BUSINESS PHILOSOPHY

光明日报出版社

从领先到极致

互联网时代下的创业、创新与管理哲学

[加拿大]伊萨多·夏普 (Isadore Sharp) ◎著

赵何娟◎译



光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从领先到极致：互联网时代下的创业、创新与管理哲学 / (加) 夏普著；赵何娟译.

-- 北京：光明日报出版社，2015.7 (2015.9重印)

ISBN 978-7-5112-8614-7

I. ①从… II. ①夏… ②赵… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第127990号

著作权登记号：01-2015-3615

Four Seasons: The Story of a Business Philosophy by Isadore Sharp

Copyright © Four Seasons Hotels Limited. 2009

All rights including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, arranged through Andrew Numberg Associates International Ltd.

从领先到极致：互联网时代下的创业、创新与管理哲学

著 者：(加拿大) 伊萨多·夏普 译 者：赵何娟

责任编辑：李 娟

策 划：好读文化

封面设计：苏静宇

责任校对：李 超

版式设计：杨兴艳

责任印制：曹 诤

出版方：光明日报出版社

地 址：北京市东城区珠市口东大街5号，100062

电 话：010-67022197 (咨询) 传 真：010-67078227, 67078255

网 址：<http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn lijuan@gmw.cn

法律顾问：北京德恒律师事务所龚柳方律师

发行方：新经典发行有限公司

电 话：010-68423599 E-mail: editor@readinglife.com

印 刷：北京中科印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：640mm × 960mm 1/16

字 数：218千字

印 张：21.5

版 次：2015年8月第1版

印 次：2015年9月第2次印刷

书 号：ISBN 978-7-5112-8614-7

定 价：49.80元

版权所有 翻印必究

献给所有为四季酒店的成功作出贡献的人
——不管是过去、现在还是将来！

夏普、四季酒店及 | Four Seasons
本书所受到的赞誉 | *The Story of a Business Philosophy*

摩根·弗里曼

美国金球奖终身成就奖得主，奥斯卡影帝

四季酒店有着与众不同的一面，就好像那里的地心引力和别处的不同——一旦走进酒店大门，你就会感觉整个世界的重量都从你的肩膀上消失。我常常思考他们是怎样做到这点的。现在我懂了。这是一个启发心灵的故事。

拉里·金

世界最富盛名的王牌主持人

我对伊萨多·夏普和四季酒店抱有极大的敬意。我一直留宿在他们的酒店中。这本书非常之棒，它的作者在任何行业中都能算是最为聪明的人。

丹尼·迈耶

联合广场酒店集团 CEO，《全心待客》作者

大曝光：我是四季酒店的忠实拥护者。现在我知道其中缘由了：或许，伊萨多·夏普比其他任何一名大亨都更加成功地将待人如己的黄金法则用作自己的商业准则。这本书无疑会成为世界各地的酒店从业人员的必读手册；而且，所有手下拥有员工、身边存在竞争者的各行业领导者们，都应该读一读夏普这本迷人的回忆录，了解他如何打造世界上最具创新意识、最受人们喜爱的豪华连锁酒店的。看着这样一个以多种常识为基础的商业哲学直接带来如此非凡的成就，这真是件令人振奋的事情！

汤姆·皮得斯

《追求卓越》作者

不论你从事何业，不论你身价几何，《从领先到极致》都能教给我们所有人一些宝贵的经验。

唐纳德·特朗普

美国房地产大亨

四季酒店的的确确为卓越定下了黄金标准。他真是一个了不起的人！

唐·泰普斯科特

畅销书《数字化成长》和《维基经济学》作者

这是一个扣人心弦，但又轻松活泼的故事。它讲述了一个男人如何改变酒店产业、服务之道，甚至商业本身。

沃伦·本尼斯

南加州大学商业杰出教授，《判断》和《透明度》作者

这并非又是一个“白手起家”的故事。这个故事中的企业领导人体现了三大典型的领导风范——信任、正直、乐观。故事讲述了他如何利用这些价值观来为四季酒店创造品牌，并且告诉大家，任何一个追求卓越的企业都能做到这点。

迈克尔·斯乌尔斯坦

《消费升级》和《寻宝》作者

聪明、敏锐、诚实。这是一个关于承诺、想象、雄心和魅力的故事。四季酒店向我们诠释了奢华和舒适的定义。

罗杰·马丁

多伦多大学罗特曼管理学院院长

在《从领先到极致》这本书中，伊萨多·夏普让我们得以一瞥那个美妙绝伦的世界。这一瞥令人心情愉悦，也颇具教育意义。任何追求卓越，想让生命变得有意义的人都应该读一读这本书。

彼得·蒙克

巴里克黄金公司创始人兼董事长

我们这一代人里，没有人曾像伊萨多·夏普这样创造出一个有着毋庸置疑的高端品质的全球品牌。

里克·沃夫

加拿大丰业银行总裁兼 CEO

伊萨多·夏普的故事，是加拿大的一大传奇商业故事——他的成功遍布全球也享誉全球。他是商业领导的鲜活楷模。

戈登·尼克松

加拿大皇家银行总裁兼 CEO

谦逊、幽默、聪颖、创新，再加上一颗雄心，伊萨多·夏普就敢于接受最大的挑战，将一切做到极致。如今，很显然，他的贡献并不只是一个有着无可挑剔的品牌名声的全球连锁豪华酒店，而是一种走在时代前端的始终以人为本的商业模式。

西摩·舒立克

《敏捷思考》作者

在我看来，伊萨多·夏普是加拿大最为聪明的企业家之一。

吉姆·帕蒂森

吉姆帕蒂森集团董事长兼 CEO

每次我出门旅行，我都会非常自豪地对别人说，四季酒店——全球最优秀的连锁酒店之一，是由加拿大人伊萨多·夏普创立并发展起来的。这是对加拿大人的极大赞美。

大卫·奥利弗

《没有勇气，何来辉煌》作者

作为酒店业中的翘楚，伊萨多·夏普已跻身改革酒店管理的企业家的神殿之中，和凯撒·里兹、康拉德·希尔顿以及凯蒙·威尔逊齐名。这本书向我们展示了夏普如何将酒店重新定义成为顾客提供无微不至的服务的远离喧嚣浮华的小小绿洲。

雪莉·库珀博士

蒙特利尔银行金融集团执行副总裁

四季酒店就是伊萨多·夏普的镜像；他们都是顶级服务的跨国楷模。这个故事向我们绝妙地展现了真正的成功到底是什么。它描绘了一个企业领导者和他的标志性公司——并记录了他是如何在逆境中坚持不懈，相信自我的。

伊萨多一直是个梦想家。在课堂上，他更多的是凝望窗外，而非听讲。伊西^①渴望自由自在地在户外玩橄榄球、板球或其他最时髦的运动。在他还是一个8岁大的孩子时，他的梦想是能成为撑杆跳冠军。他的姐姐比阿特丽斯，可以很耐心地拿着扫帚劳动一个小时，而伊西则会抓着他的“撑杆”（一个犁耙杆）在草坪里来回跑动，企图借此加速跳过姐姐手中的扫帚。他一直想不明白为什么他就是无法达成这个目标。当然，他的雄心壮志随着岁月流逝也在不断变化着。

“嗯，如果做不成撑杆跳运动员的话，或许我应该加入海军。”他对自己说道。当时我们正与德国作战，稍大一点的男孩都会参军服役，在伊西看来这比其他任何职业都要崇高和重要。当人们问他谁是他的榜样和楷模时，他总是回答：“那些在战时自愿参军的男人，因为他们用生命实践自己的信仰。”

①伊萨多的昵称。——译者注

但在失去了成为战争英雄的机会后，伊西转而投身商界。在这里，他依然怀揣着梦想（他从未失去过）——他拒绝像实用的格言所描述的那样，做一个墨守成规的人。伊西总是倡导“让我们感性点吧”。人们说他天真，血液里流着的全是乐观主义。但最后的一切都证明，他这种天真的个性与他的事业相得益彰。伊西信任每一个人，现在仍然如此。

信任和正直一向是四季酒店的基石。伊西是个对既定宗旨没有概念的领导者，不懂得如何运作公司，也没有 MBA 学位。他作出了很多鲁莽的决定——违背现有趋势和专家建议——固执地相信自己来自于长期经验的直觉。伊西有着近乎狂热的社会责任感，并相信道德规范就是团结和激励他手下员工的最佳武器。“只有一件事你能控制，”伊西说，“就是你的态度。”他对自己的决定有着强烈的自信，在他看来这如同常识一样。确实，在反对者面前仍然坚持自己的决定，往往会让人陷入孤独的境地，但伊西的父母向来教导他要勇于承担责任。

这些年来，我很高兴地看到他的各种想法都变成了现实。有时在天亮前，我会发现他躺在床上，双手交叉放在脑后，凝视着天花板，思考权衡。我知道他总会找到正确的答案。商业书籍把伊西誉为“创新天才”和“综合思想家”。罗杰·马丁^①赞扬伊西有这样一种能力——权衡两个对立的想法，随之得出一个合成的点子，这比之前任何一个都要好。

①著名管理学大师，多伦多大学罗特曼管理学院院长。——编者注

看着伊西访问各酒店时传教士般的演讲，我倍感愉悦。他总是欠着身子坐在高脚凳上，一条腿蜷曲着搁在凳子的横档上，瘦长的身体搭配着宽松得体的衣着，浑身散发着晚间电视节目主持人般的魅力。这些演讲现在已经成为了传奇。伊西体力充沛，精力旺盛，即使是在7天之内访问15家酒店仍然如此。全体员工通常下午4点汇集到多功能厅，他像为董事会作报告那样，向他们陈述公司新闻，带给他们自信。我很喜欢芭芭拉·塔尔博特的描述：“伊西的演讲折射着他的个性，即他的谦恭、感恩、内敛和含蓄。”

让伊西与众不同的是他与生俱来的博爱。他确信每个人都有自己的潜力，只是不同的机遇让人们分出了高低。

只要看过他如何打理生意，你就知道伊西完全可以就如何谈判沟通写本书。如同他所说的那样：“你必须正视他人的需求。”他有一种能在恰当的时候提出恰当目标的能力。“如果我错失时机，”他说，“我就会退出。”他从未对人发过脾气，因此也无须在事后内疚。没有什么事情能让他大动肝火，他总是泰然自若。

正如我在我的回忆录里所说的：“多年以来，我一直以难以置信的眼光，看着伊西的抱负开花结果。早期他的大胆宣言听起来像是白日做梦。有一次他告诉我，他的目标是让四季酒店成为世界品牌，成为‘奢华’的代名词，就像劳斯莱斯那样。‘当然，’我心想，‘只有仅仅10家酒店——几乎是不可能的。’但我没说出口。对于他的成功，我最有价值的贡献就是默默相伴。”

55年以后，我的丈夫，伊萨多，仍然非常和善而睿智，只要

四季酒店仍旧存在，伊萨多·夏普就会作为这家酒店的创立者而被人们铭记。

罗莎莉·怀斯·夏普

2008年8月24日

自序 | Four Seasons *The Story of a Business Philosophy*

许多长期的成功都基于无形资产：信仰和理念。

——伊萨多·夏普

人们常问我，对四季酒店最初的设想是怎样的。实际上，根本没有设想或任何宏伟的计划。1961年，当我在建造我的第一座酒店时，我根本不懂酒店业。我唯一的专业经验就是建造公寓和房屋。我仅仅是一个建筑商，而这座酒店则是要建的另一栋建筑。我从未想到过这将会变成我一生的事业，我也从未想到过有一天我将建造和管理世界上最大和最负盛名的五星级酒店集团。

我从客户的角度开始涉足酒店业。我是主人，客户是我的宾客。在建造和运营酒店时，我这样问自己：客户认为最重要的东西是什么？客户最认同的价值是什么？因为如果我们给予客户最有价值的服务，他们就会毫不犹豫地为他们认为值得的东西掏腰包。这就是我一开始的策略，直到今天仍然如此。

起初，公司进展缓慢。我承认我犯了一些错误，但我从没有犯下看重利润胜过看人这种错误，并且我相信四季酒店得到的全球性的广泛赞誉也主要是建立在我与朋友的密切关系上：投资人、合作伙伴、董事会主席，他们赞同我的主张；成千上万的雇员、经理和主管，他们帮助我让公司如此成功。

回顾过去的40年，我确信是4个关键战略奠定了四季酒店坚如磐石的基础。它们被称为我们商业模型的四大支柱：质量、服务、文化和品牌。

有意思的是，这4个关键目标在1986年就已经定下来了。有时人们问我：“那是否意味着从那以后你再也没有任何创新？”我告诉他们每年我们都有新的动力，但到目前为止还没有什么在根本上比这4点更加重要。我们的主要目标就是持续不断地精炼和强化这最初的四根支柱。

这一切并不是我有一天突然心血来潮跳起来喊“我有个新主意”，然后在一天之内将其付诸执行。这些决策经过了25年的发展，是环环相扣的。在过去的岁月里，我们有过许多新鲜创意，这些创意很多被人复制并最终成为了业界的标准。但有一项无法复制，这也是我们的客户最为认同的一项——我们始终如一的优质服务。这样的服务质量是基于企业文化本身，而文化不能像政策规范一样被复制。文化一定是发自内心的需求，并建立在公司职员的一致行为之上。

四季酒店是人的集合——众多善良的人们。

目 录 | Four Seasons *The Story of a Business Philosophy*

导言	001
自序	005
 第一章 从泥水匠之子到酒店创立者	
身体力行是我父母最成功的教育	003
我的事业的起点危机重重	017
家人与亲情是成功的基石	022
我为第一家酒店奔波六年	029
 第二章 攀登到巨人的肩膀上创业	
酒店创立初期合作伙伴的选择	045
商业的根本：值得信赖的合作关系	056
借力建造价值 1 亿美元的酒店	071
 第三章 企业文化奠定发展的基础	
慈善活动使所有人凝聚在一起	081
在危机与失误中完善商业之路	091
超值服务才是关键所在	100
把员工放在利润之前	108

企业文化的核心：基于黄金法则的信任	114
-------------------	-----

我们的竞争优势是服务	120
------------	-----

第四章 创新将公司推向优秀

礼宾服务推动了酒店的成功	129
--------------	-----

我们改变了皮埃尔酒店	139
------------	-----

保证质量，决不向困境妥协	145
--------------	-----

打响名声，吸引更多理想的合作伙伴	152
------------------	-----

持续创新使得我们一路领先	159
--------------	-----

创立优秀的公司绝不是一人所为	167
----------------	-----

理解与支持是对家人最大的关爱	175
----------------	-----

第五章 从优秀到全球卓越

夏威夷度假村的成功	185
-----------	-----

以合作的方式进军日本市场	189
--------------	-----

在不了解的加勒比小岛开办酒店	198
----------------	-----

我们在欧洲的艰难征程	210
------------	-----

荆棘密布的 1991 年	217
--------------	-----

丽晶酒店助我们成为国际性公司	222
----------------	-----

我与阿尔瓦利德王子的联盟	234
不愉快的合作使我更珍惜其他朋友	244

第六章 以完美服务打造世界顶级品牌

为员工提供理想的工作场所	255
每日进行有效的早晨例会	260
第一线酒店员工的真实生活	266
提升四季酒店的品牌价值	272
持续的竞争优势来自品牌的力量	279

第七章 成为业界无可非议的领军者

危机管理的创新	289
我们的核心竞争力	295
成为强者之最	303
公司里新的领军力量	307
四季酒店的改制与未来目标	313
我们的目标、信念与原则	319
后记	321
致谢	323