

▽ 闫贺尊 著

服务 决定 成败

FUWUJUEDINGCHENGBAI
YIGEZHONGGUOQIYEDESHIZHENGANLI

——一个中国企业的实证案例

廣東省出版集團
廣州市經濟出版社

◎ 闫贺尊 著

服务 决定

成败

——一个中国企业的实证案例

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务决定成败：一个中国企业的实证案例 / 闫贺尊著. — 广州：广东经济出版社，2010.6

ISBN 978—7—5454—0504—0

I. ①服… II. ①闫… III. ①饭店—商业服务—经验—中国 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 103352 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	7
字数	14 000 字
版次	2010 年 6 月第 1 版
印次	2010 年 6 月第 1 次
印数	1~7 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0504—0
定价	18.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址：<http://www.gdpgfx.com>

邮购电话：(020) 89667808 销售：(020) 89667808

地址：广东省广州市海珠区宝岗大道 1377 号 A35—A37 档 邮编：510260

本社营销网址：<http://www.gebook.com>

本社市场部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 邮政编码：510075

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

十年前，在笔者开始系统研究海尔经验的过程中，尚未如此强烈地意识到服务对于海尔崛起所发挥的决定性作用，如今，当我认真跟踪研究一家小企业的时候，却发现了服务原来具有如此神奇的魔力。

这家小企业从诞生之日起至今已有十年的时间了，从负债创业到年收入两亿多元，没有一家分店经营失败，并且仍在稳健成长之中。您也许很难想象，这样一家快速成



长的中国企业，从来没有花一分钱做广告，搞促销，仅仅依靠服务二字，便可立足于竞争异常激烈的中餐市场。

我们都知道海尔的服务比同行更具有比较优势，但海尔并非不做广告，因此我们无法完全从海尔的成功中得出“服务决定成败”的结论。

但从那些主要依靠大规模广告而非服务崛起又倒下的案例来看，广告并非是能支撑企业长盛不衰的灵丹妙药。

因此，最有说服力的证据应该是，找到一家主要靠服务而不是广告取胜的案例，才能用来支持“服务决定成败”的论点。

笔者专门研究服务问题至少已有六年时间，从理论上证明“服务决定成败”已经不存在任何障碍。事实上，在笔者的指导下，身边的许多小企业正是依靠服务成长成功起来的。然而从严肃的科学态度出发，我还是应该找到一个有足够说服力的标本，来证明靠服务便能持续成功的真实案例。

客观地说，那些已经持续成功数十年到上百年的著名企业，无论身处哪个行业，都难以否定其服务对于持续成功的稳固支撑力。只是这些大象大到我们很难从整体上把握其取得成功的关键因素而已。

比较经典的服务标本有美国的沃尔玛、诺德斯特姆以及IBM（国际商用机器公司），在他们自己看来，服务无疑

是他们成功的根本法宝，然而许多人并未如此简明地解释其成功秘诀。另外一个极具普遍借鉴价值的案例是日本，或许我们可以从日本的经济成功中得出这样的结论，正是由于日本企业文化中普遍蕴含着的服务精神，促成了日本企业的巨大成功。近来丰田公司的教训仅仅只是一个例外，但也从一个侧面反映出违背服务法则所带来的巨大负面影响甚至可能摧毁一家巨无霸型的全球企业。

按照笔者的理论，一切满足别人需要的行为皆为服务。依照我的这一观点，没有哪一家企业不是靠服务来生存的，然而问题的关键却是，你能否比其他竞争对手更好地满足顾客的需要。我的这一定义显然是将“劳务”纳入到了“服务”之中，从而厘清了“劳务”和“服务”之间的关系。这样的做法，更有利于人们端正对服务的理解，而且更加符合普通中国人对于“服务”本质的既有认识。从这一定义出发，我们不难得出这样的结论，那就是每个人都是服务主体与服务客体的统一。也就是说，只有当每个人都成为服务主体的时候，每个个体的需要才能得到最大程度的满足。

事实上，顾客的需要程度会随着其收入和获得信息量的增加而不断提升标准，企业必须能更早地洞察到这些微妙的变化并及时采取应对策略，才能与顾客的需要合拍。

而顾客的需要常常是多方面的，就如同前往就餐的顾



客那样，他们不仅需要美味佳肴，也许还会在乎就餐的环境质量、价格水平，以及与服务人员之间的互动关系。这就要求你从自己的目标顾客出发，来研究和倾听他们的真实需要，并尽力满足之。马斯洛把人的需要区分为从生理需要到自我实现需要等五个不同的层次，实际上，这样的区分并没有多少特别现实的意义。马克思则把人的需要概括为物质需要和精神需要两个主要方面，反而对于指导现实实践更有价值。

员工是提供服务行为的主体，因此他们的服务意愿和服务素质便构成了顾客服务质量的主要影响因素。只有当员工愿意且善于为顾客提供服务行为时，顾客才能获得真正满意的服务供应。因此，我们可以把员工当成服务的“牛鼻子”，只有首先让这个“牛鼻子”在物质和精神两个方面都相对满意，才可能让顾客满意，并进而让企业的其他利益攸关方（主要指股东、政府、供应商、分销商等）也能满意。

我们可以把科学发展观的实质理解为“均衡”（或者“和谐”），既反映各利益相关方之间的利益关系，也反映发展速度和发展质量之间的关系。这样的理解不仅对于一个国家的发展很有价值，而且可以用来指导企业的发展。服务管理（或“服务战略管理”、“服务文化管理”）的实质也是如此，因此服务管理的理念与科学发展观的理念完



全是异路同归、不谋而合。从这个角度来分析，一切出了大问题的企业，无一不是反映在其服务管理之上。要么是在利益上顾此失彼从而引起报复所致；要么是在发展速度和发展质量上失去平衡，从而降低了原先的服务质量所致。

两种常见的现象是，要么把顾客完全当成完全的理性人来对待，只在乎满足顾客的物质利益需要，要么则是把顾客当成完全感性的社会人来对待，只满足顾客的精神需要。这两种做法也是违背“均衡”原则的行为，都会因为不均衡而导致顾客不满。

我们强调服务，并非否定广告等传统促销行为的价值。事实上，在服务导向的企业里，广告不仅满足了顾客对信息获取的正当利益需要，也满足着顾客审美等精神需要。只是不应给顾客传播虚假信息，也不应满足个别顾客的低俗审美需要。

金狮麟是我所能找到的最具说服力的一家服务导向型中国企业，他们至今未做任何广告，老板低调到几乎不接受任何媒体的采访。这家企业虽然不像有些企业那么知名，但其品牌却更具有含金量；这家企业虽然发展速度不够快，但却足够稳健和安全，更具发展空间。

我深切知道，纯粹的专业理论书籍只适合于学者和准学者阅读使用，企业家们更喜欢真实完整的案例教材，因此本书专供企业家学习使用。



发现这个案例是在 2005 年的春天，那是一个非常偶然的
机会。当我在北京市西城区北礼士路一家中餐馆就餐的
时候，听朋友说在北京万寿路附近，有一家这样的饭店，
不让客人点一支烟（如今这一条不敢保证了，因为这样做
有鼓励顾客抽烟的倾向），不让客人倒一杯茶，不让客人斟
一杯酒，这让我十分惊讶，因为在我看来，能够做到这些
真的不是一件容易的事，说明该企业一定在服务创新上有
点名堂，于是便迫不及待地前去体验了一番。

首次体验距今已有五年的时间了，当时的满意感至今
令我难以忘怀。不仅点烟及时，环境优雅，饭菜可口，而
且服务员个个聪明美丽，饭菜介绍清晰流畅，与客沟通亲
切自然。

尤其当我和同行的朋友一起去上洗手间时，发现不仅
洁具的档次是一流的，而且十分干净，就连洗手间门口外
边的走廊上也是精心布置了等候的沙发，摆放了漂亮的绿
植。假如你是站起来等候朋友出来，还能看到墙面上的金
狮麟企业文化壁挂。这种偶然发现的细微服务配置，在笔
者看来，绝不是偶然做到或都能做得到的。如果没有站在
顾客角度认真考虑的话，很难有如此精心的布置。

不论你是几个人就餐，每桌都会被赠送一个果盘。进
时有迎宾，离时送出门，整个接待的过程也是堪称完美。



首次体验后的连续几年中，我有幸在金狮麟的多家餐厅用过餐，让我无可挑剔的是，无论我是在哪家金狮麟分店用餐，没有一次让我有不满意感。这些年，我也推荐了很多朋友前往金狮麟体验什么叫做真服务，没有一个不和我有同感的。最具代表性的有两个例子，第一个是当我邀请一位朋友去金狮麟吃饭时，他说复兴路店几乎所有包间都坐过，吃过至少不下五十次了；第二个朋友是从北京郊区良乡去的，回来的路上直说以后在良乡没地方可去吃饭了。更有很多老板带领干部员工前去体验学习服务。要知道，能够让顾客没有不满意真的是一件很难的事情，能够让顾客每次都没有不满意感，则更是需要很深的管理功夫了。

时隔两年之后，当我关于服务的第一本专著（《完美服务必修课》，机械工业出版社，2008年6月）即将出版之前，我几经周折才和金狮麟创始人兼总裁安随周先生联系上，并透出想要拿金狮麟作为服务研究案例的想法。由于我是内行，安随周先生在经过与我详细沟通之后，终于答应给予配合。要知道，安随周可不是一个喜好张扬的人，他在答应我之前，几乎谢绝了所有媒体记者的采访要求，并且从不做广告，也不搞促销。我很感激自己能赢得这样的机会，成为唯一一个有资格深入金狮麟内部，了解其服务奥秘的人。



从2008年4月开始，我以金狮麟北京北太平庄店为调研重点，历时一年多时间，多次深入内部调查取材，再加上对金狮麟复兴路店、东四环店、河南各店的零散体验，终于掌握了大量一手资料，为成就本书奠定了基础。

在本书即将出版之际，诚挚感谢金狮麟总裁安随周、服务总监侯士晓，以及其他给予我配合并提供一手素材的金狮麟员工，没有她们的无私配合，我将无法完成本书的素材收集，没有他们天才般的创造和对至高服务的不懈追求，我将无法让世界看到这家来自中国的服务经典。

感谢广东经济出版社的崔黎民编审及其他多位媒体人士，没有他们的鼓励和支持，本书的读者可能会被局限在中餐行业。实际上，正是他们的独具慧眼，使得我敢于将书名定为《服务决定成败》，因为金狮麟的成功服务实践，完全可以被任何类型的企业学习借鉴。

感谢所有购买并阅读本书的企业家们，因为我期待得到来自你们的真实反馈，无论是赞美还是批评，我都会欣然接受。

作者 闫贺尊

2010年4月于北京



目 录

前言	(1)
第一章 坎坷求索之路	(1)
第二章 安氏成功基因	(26)
第三章 美女赏心悦目	(43)
第四章 美味大快朵颐	(69)
第五章 沟通温暖人心	(82)
第六章 服务文化解读	(124)
顾客利益最大化	(128)
员工权益最大化	(137)
品牌差异	(139)
产品价值最大化	(146)
全员服务理念化	(147)
好的，马上	(148)
持续成功	(150)
正义高尚 道德奉献	(151)
科学质量求是	(152)



用诚信支配行为	(154)
创造共同价值体现自我价值	(157)
目标性共融性一致性	(158)
第七章 服务素质培训	(160)
培训形式	(161)
培训内容	(168)
附录	(200)
防止损害顾客利益十六条	(201)
服务技巧	(202)
优质服务十五条	(203)
违反理念价值观十二条	(205)
职业道德和职业素养	(206)
结语	(208)



坎坷求索之路

如同有佛家大师开了光一样，自打安随周下定决心要靠优质服务创出一条生路之后，他的酒店生意从此便步入一条康庄大道，也让安随周的人生从此发生彻底逆转。从之前的负债20多万元，到如今成为亿万富翁，安随周成为众多财富传奇中的一个。更重要的是，按照他现在的路子发展下去，不出十年，定会荣登福布斯中国富豪榜。



安随周，1962年农历正月二十七日出生于河南省滑县焦虎乡双沟村的一个普通农民家庭，在弟兄五个中排行老四。身高一米八三的安随周，长得慈眉善目、鼻直口方，可谓身材魁梧、相貌堂堂。

滑县这个地方位于河南省东北部、黄淮海平原腹地，距今已有数千年的历史。这片古老的土地有两样东西是最不缺乏的，那就是传统文化和粮食。虽然只是一个毫无矿产资源的平原县，农业十分发达，可谓是旱涝保收。农业的发达，自然孕育出人口和文化这两样东西，因此，这个地方的人一不缺吃的喝的，二不缺精神文化食粮。这就难怪安随周总是爱跟饮食和文化打交道了。

学生时代的安随周，如同那个特殊年代（“文化大革命”）的很多小孩子一样，十分的调皮捣蛋，恣意玩耍个够，而与众不同的则是，尽管他学习成绩不好（除了语文能考及格外，其他各门功课很少能够及格），却一直当着班干部。我不是在赞美像安随周这样小时候不爱学习的成功人士，因为很多像他这样从小成绩不好、调皮捣蛋的所谓

成功者，大都难逃奸商和小农意识的局限，很难自觉培养起像安随周这样的服务意识。事实上，从普遍的情况来看，恰恰是具有良好的文化修养的企业家，更容易成为服务文化的倡导者。不能不说，安随周是其同类人中极其鲜见的个案之一。

出生于偏僻农村的安随周从小便对外面的世界充满好奇，最初的向往是有朝一日能去县城走一走看一看。在好奇心的驱使之下，安随周不断扩大自己的游历范围，在35岁之前便把全国大部分地区游了一遍，可谓是行了万里路。

小时候的安随周兴趣广泛，喜欢交友，不论学习好的、差的，他都能与其玩到一块儿并成为好朋友。这说明他从小就有多元开放的性格和宽广的胸怀。这种喜欢交友的性格一直保持至今，为他通过阅人无数来增广见识以及广泛与人合作奠定了良好的性格基础。人际关系能力的高低，是决定一个创业者成功程度的最重要指标之一，人际关系能力越强，其事业发展的高度往往越高，规模也越可能更大。许多创业者在成长的道路上遭遇瓶颈，恰恰证明其人际关系能力的局限性。而心胸则是一个人人际关系能力的基础，心胸越是宽广，其能够接纳和交往的圈子也越大，获得的信息量往往也越大，人也越是社会化。

1978年，16岁的安随周因成绩不好未能考上高中，在家务农一年多，等到18岁时参军入了伍。正是这次参军，成了改变他命运的关键一步。

由于在一次投弹训练中不慎将胳膊扭伤，无法正常参



加训练，无聊的他只好走进部队阅览室，大量阅读中外文学名著和期刊。

读书使得安随周进步飞快，不仅打开了视野，还为他带来了荣誉和自信。当兵一年半的时候，在全团作文比赛中一举荣获第一名。受到如此巨大激励的安随周，不仅想当作家，还想当播音员。为了能当上团里的播音员，他花了很长一段时间听广播，念报纸，苦练普通话。后来虽然没有当上播音员，但安随周却练就了一副好声音和好口才，这为他的事业发展增添了不少个人魅力。大量阅读中外文学名著期刊，让他破了万卷书。

从军两年后退伍，安随周因训练受伤被定为三级残废军人，刚刚 21 岁的安随周被转业安置到某国有钢铁公司饮食部工作，负责主食制作，每天蒸包子、蒸馒头，炸油条、炸糖糕，据说是样样精通，无所不能。他每天早上四点钟起床，什么脏活儿累活儿，都冲在前边抢着干。由于特别能吃苦，特别能战斗，干了仅仅半年就升任饮食部经理。从安随周这段时间的表现来看，他真是珍惜来之不易的工作机会，并表现出从平凡中求卓越的进取心。

在饮食部干了一年半，他被调任到服务公司副食门市部当经理，经销油盐酱醋茶等日用调料和副食品。在副食门市部一干就干了五年，到 1988 年，这时候中国的改革开放已经造就了不少“万元户”。这令 26 岁的安随周创业之心萌动，他很想也成为令人羡慕的“万元户”，于是便开始有了第一个创业的念头。

久经考验和实践锻炼的安随周在爱人的支持下，大胆

