



# 向服务 要利润

易钟◎著



感动客户才能留住客户  
留住客户才能留住利润

畅销书《海底捞的秘密》作者最新力作

 广东旅游出版社  
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

# 向服务 要利润

易钟◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

向服务要利润 / 易钟著. — 广州 : 广东旅游出版社, 2016. 11  
ISBN 978-7-5570-0574-0

I. ①向… II. ①易… III. ①企业管理—商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 233042 号

向服务要利润

Xiang Fuwu Yao Lirun

---

广东旅游出版社出版发行

(广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼 邮编: 510180)

印刷: 北京嘉业印刷厂

(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼

联系电话: 020-87347732 邮编: 510180

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 12 印张 125 千字

2016 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 39.00 元

[ 版权所有 侵权必究 ]

---

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

## 前 言

近年来，我发现国内很多服务行业，甚至一些生产制造业，都在向一家餐饮企业——海底捞学习，努力探索并学习它的服务理念、管理模式、企业文化等。

在餐饮酒店行业，最早提出向海底捞学习的是全球餐厅网络最大的餐饮集团——百胜餐饮集团。当时百胜餐饮集团的中国区经理有200多人，全部涌入海底捞北京牡丹园店参观学习。于是，很多本土企业也纷纷开始向海底捞学习。

究竟向海底捞学什么呢？2011年，带着这样的思考，我写了《海底捞的秘密》一书。这本书不但深入探讨了海底捞的管理模式、盈利模式、服务模式，还从海底捞的企业文化解读了其成功的根源，受到大家的一致好评，一度成为畅销书。

在培训及管理咨询过程中，我发现很多餐饮酒店行业的企业家经常号召员工向优秀的餐饮酒店企业学习，但常常学的是表面功夫：看到别人送顾客眼镜布，他们也搞一块眼镜布；看到别人给顾客擦皮鞋，他们也擦皮鞋；看到别人帮女士美甲，他们也在门口搞美甲……如果学习别人仅仅是依葫芦画瓢、盲目复制，那么你能只能做一个跟

随者，而无法成为行业的领导者。

所以，作为餐饮酒店行业的企业家，抑或其他行业的领导者，在积极培训学习时，心里一定要清楚你向优秀企业学习的核心是什么。我们要透过现象看到本质，透过优秀企业的表面形式了解其成功的模式。

放眼国内做得好的优秀餐饮酒店企业，不难发现它们的服务模式大多一样，都是用最好的服务赢得员工、顾客和市场。在这些企业里，员工不像一般企业中常见的那样消极怠工、说走人就走人，顾客不是牢骚满腹、不愿再来，管理者也不是束手无策，整日忙得焦头烂额。总结这些优秀企业的服务模式，我发现服务对象不仅仅是外部的顾客，还包括内部的员工；更重要的是，服务好员工是服务好顾客的前提。因为企业有满意的员工，才有满意的顾客，才能留住利润。比如：江苏溧阳天目湖宾馆、青岛海景花园酒店、海底捞等餐饮酒店企业不仅真正认识到了最好的服务的本质，而且努力做到了为顾客提供满意的服务。

餐饮酒店最佳服务模式到底是什么？在本书中，我将结合江苏溧阳天目湖宾馆、青岛海景花园酒店、海底捞等优秀餐饮酒店企业的服务模式，重点探讨两大核心内容：第一，酒店服务的前提是尊重员工。我认为先服务好员工，员工才能服务好顾客，感动的员工，才能带给顾客感动。也就是说，企业应该怎样服务员工。第二，餐饮酒店服务的价值是让顾客感动，留住利润。我们把员工服务好了之后，就是怎样去服务给我们送钱的顾客——我们的衣食父母。服务赢得顾客，也就是企业的员工怎样通过自己的那份服务，去给顾

客创造一份感动。

服务，是体验经济时代的强大武器。

在当前这个信息网络急速发展的时代，聊天、通信、学习、阅读、购物等一切需求似乎都可以轻松满足，但餐饮酒店行业所提供的餐饮、住宿、旅行等直接的体验式服务，是虚拟的网络世界所无法呈现的。面对面的服务，就是人与人的直接沟通，更需要对人性、人心的理解与感知。因此，我一直认为，服务员工、服务顾客，本质就是服务人心；经营企业就是经营人心。所有的管理者，不管做什么样的企业，只要掌握了让员工用心、让顾客感动的方法，打造内外兼修的服务模式，就会不断地创造效益、创造利润，也会不断地使企业做大、做强、做久。

本书中，我提出了自己关于餐饮酒店企业最佳服务模式的一些思考和建议，希望能够给餐饮酒店行业的企业家、经理朋友以及同行一些借鉴和启示。世上没有完美的企业，只有不断成长的企业。因此，我们只有不断地成长，才能经营出卓越的企业。

易 钟

## 前言 / V

## 上篇 感动员工才能感动顾客

### 第一章 服务好顾客，从服务好员工开始

#### 一、视员工为家人，传递一份感动 / 5

##### 1. 员工把感动传递给顾客 / 5

##### 2. 感动是从上往下传递的 / 8

#### 二、关爱员工，从了解员工开始 / 9

##### 1. 深入了解员工的工作和生活 / 11

##### 2. 海底捞的员工服务之道 / 14

#### 三、把对员工的关爱延伸到员工的家人 / 17

##### 1. 父母是员工的第一管理者 / 17

##### 2. 优秀企业懂得关注员工的家人 / 21

### 第二章 让员工做企业真正的主人

#### 一、让员工人人都成为管理者 / 33

##### 1. 我就是管理者 / 33

2. 信任意味着责任 / 34

3. 大胆授权，充分信任 / 36

## 二、明确员工自主处理的权限 / 38

1. 普通员工有没有权限很关键 / 39

2. 保障员工权益最大化 / 39

3. 为员工提供个性化服务顾客的权限 / 42

## 第三章 让员工都能实现自己的梦想

### 一、让员工懂得用双手改变命运 / 51

1. 好的文化理念让员工看到未来 / 51

2. 站在员工的角度思考问题 / 53

### 二、让员工都能看到晋升的希望 / 54

1. 让员工为自己找一个榜样 / 54

2. 设置三条员工“晋升线” / 59

3. 为员工设计自我发展规划 / 63

4. 为员工设计动态成长卡 / 66

## 下篇 留住顾客就是留住利润

## 第四章 增值服务让顾客愿意留下来

一、利润是顾客和员工满意的结果 / 79

二、用“心”服务才能提升利润 / 83



1. 顾客交接比工作交接更重要 / 83

2. 员工互帮互助，赢得更多顾客 / 84

### 三、增值服务把顾客留下来 / 86

1. 学习海底捞的五大服务区 / 87

2. 打造与众不同的细节服务 / 88

3. 差异化服务最让顾客感动 / 91

## 第五章 让顾客满意，更要让顾客感动

### 一、落实“比别人多做一点点” / 97

1. 突出免费附加产品和服务的价值 / 97

2. 针对目标顾客设计赠品 / 106

### 二、随时记录顾客的个性化需求 / 114

1. 随时用心记录顾客信息 / 114

2. 多渠道发掘顾客信息资料 / 117

3. 善用平台信息，优化顾客服务 / 121

### 三、设计群体个性化服务模板 / 123

1. 针对儿童顾客群体的个性化服务设计 / 124

2. 针对生日聚会顾客群体的个性化服务设计 / 127

3. 开展个性化服务案例研讨会 / 130

## 第六章 超越顾客期望，保证顾客回头

### 一、顾客的需求是我们努力的方向 / 135

- 二、鼓励思考与创新，做最赚钱的生意 / 137
  - 1. 鼓励员工多出金点子 / 138
  - 2. 用员工的名字命名员工发明的物品 / 139
  - 3. 鼓励员工发现问题、思考问题、解决问题 / 141
- 三、不怕做不好服务，就怕想不到细节 / 148
  - 1. 想不到细节，服务注定做不好 / 148
  - 2. 善用“八思卡”，做好细节服务 / 150
- 四、服务不仅要做好，而且要做到更好 / 158
  - 1. 定期开展“工作改善思考会” / 158
  - 2. 改进服务，细化落实 / 160
  - 3. 反思顾客意见，争取服务做得更好 / 168

**附录 天目湖宾馆咨询案例 / 170**

# 上 篇

感动员工才能感动顾客





## 第一章

# 服务好顾客，从服务好员工开始



## 一、视员工为家人，传递一份感动

### 1. 员工把感动传递给顾客

很多人都熟知，惠普公司有一条规定被奉为“惠普之道”：我们相信每一个人都有把工作做好的愿望，只要公司能给他们提供一个合适的舞台和环境，员工必定全力以赴。

惠普的管理者一直坚持的“惠普之道”，就是坚持通过具体的政策、制度和行为让每个惠普员工亲身感受到尊严、信任，感受到公司倡导的“员工至上”是落在实处的。所以惠普公司有一种善待员工、培养部下、让员工满意的文化氛围。

因为惠普的一贯坚持和不懈努力，直到2010年，惠普都是一家备受员工喜爱的企业和优秀的雇主。就算个别员工离开惠普，也是笑着离开的。有一本畅销书叫《笑着离开惠普》，讲的就是惠普是如何具体实施人性化管理的。

惠普公司的成功有目共睹，正是惠普“视员工为家人”的企业文化，打动了惠普员工的内心。随后，惠普员工把这份感动传递给

他们的顾客、经销商,以及全社会,让我们真正感受到了“惠普之道”的魅力。

几年前,身边的朋友对我说:“近年来有一家叫海底捞的餐饮企业,生意非常火爆,而且它还有很多超值的 service 值得我们去借鉴。你一直研究餐饮酒店行业,不妨去看一看。”因为我经常给一些高档酒楼和星级酒店讲课,也经常会的到很多四星级、五星级酒店去,所以我说:“一个小小的火锅店,有什么好看的?”朋友说:“你去看就知道了。”带着疑虑,我来到了北京的一家海底捞。这是我第一次走进海底捞的时候见到的景象(见图 1-1)。



图 1-1 海底捞顾客等候就餐时的情景



这家海底捞在四楼，走进去，我发现已经排了几十人，当时就后悔自己没有预订。在等候的过程中，我一直在不停地观察。我深知，一家餐厅如果门前有几十个顾客排队的话，肯定有经营的秘诀。出于这样的想法，我愿意等，我想多观察和了解一下海底捞。

半小时后，还没轮到我。于是我就想，不能老这么等着，就站起来溜达了一下。又过了近20分钟，还没有轮到我。每一个顾客都存在这样的心态，等了半个多小时还没结果，他可能就想走了。我当时就是这种心态，一看时间，快下午一点了，我已经很饿了，于是就想到旁边的餐厅去看看。

就在我准备走的那一刻，一个服务员马上向我打个手势，面带微笑地对我说：“先生，方便我帮您擦一下皮鞋吗？”我一看他这么用心，而且露着八颗牙齿，心想怎么好意思打击他的热情呢，所以我马上说：“可以。”他又打了一个手势：“先生，这边请！”当我在椅子上坐下来时，服务员面带微笑地说：“先生，请问怎么称呼您？”我说：“我姓易。”“易先生，很高兴为您服务。您猜刚才您正准备往电梯门口走的时候，我为什么请您过来，帮您擦皮鞋？”我被他这句话问得愣住了，我说：“为什么？”他说：“易先生，坦白讲您走了也就走了，对我来讲，无非少服务一个顾客，对我们餐厅来讲，最多也就失去一个顾客……”我以为他在跟我开玩笑，但是他话锋马上一转，“易先生，您猜猜，我们企业的服务文化是什么？”我又愣住了：“什么服务文化，你告诉我是什么。”服务员面带微笑地说：“我们的服务文化就是，传递一份感动。”