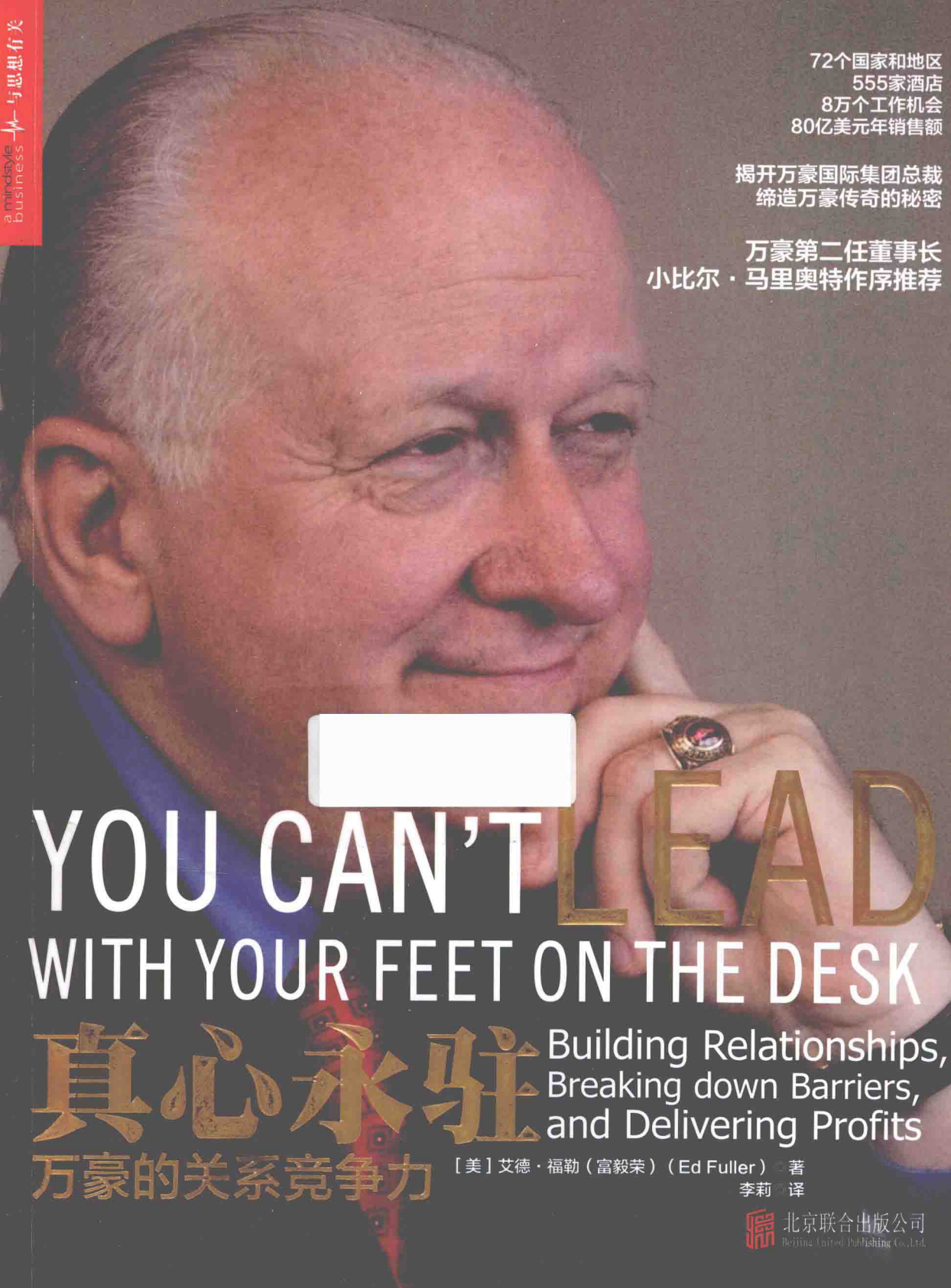


amindstyle
business 与思想有关

72个国家和地区
555家酒店
8万个工作机会
80亿美元年销售额

揭开万豪国际集团总裁
缔造万豪传奇的秘密

万豪第二任董事长
小比尔·马里奥特作序推荐

A close-up portrait of Ed Fuller, an older man with white hair, resting his chin on his hand. He is wearing a blue shirt and a red tie. A white rectangular box obscures part of his face.

YOU CAN'T LEAD WITH YOUR FEET ON THE DESK

真心永驻

万豪的关系竞争力

Building Relationships,
Breaking down Barriers,
and Delivering Profits

【美】艾德·福勒（富毅荣）（Ed Fuller）著

李莉译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

YOU CAN'T
LEAD
WITH YOUR FEET ON THE DESK

Building Relationships, Breaking down Barriers,
and Delivering Profits

真心永驻
万豪的关系竞争力

【美】艾德·福勒（富勒荣）（Ed Fuller）◎著

李莉◎译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

真心永驻：万豪的关系竞争力/(美)福勒著；李莉译.—北京：北京联合出版公司，2014.10

ISBN 978-7-5502-3619-6

I. ①真… II. ①福… ②李… III. ①饭店—国际竞争力—研究—美国 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第211743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 北京诚英律师事务所 吴京菁律师

北京市证信律师事务所 李云翔律师

真心永驻：万豪的关系竞争力

作者：(美)艾德·福勒

译者：李莉

选题策划：G 汲文化
Gee Publishing

责任编辑：张萌

封面设计：G 汲文化
www.163.com

版式设计：G 汲文化 王莹
Gee Publishing

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

藁城市京瑞印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 146 千字 720 毫米×965 毫米 1/16 14.75 印张 3 插页

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-3619-6

定价：49.90 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-56380828



*You can't lead with
your feet*

on the desk

推荐序

不做冷酷的机器

小比尔·马里奥特

万豪国际集团董事长兼首席执行官

当今世界上，有太多的商业活动处于失衡状态，无序可言。这些生意人关注短期效益，通过毫无人情味的商务谈判来实现其目标，整个谈判只为了在价格上达成统一，很少有人与人之间的互动，更别提关系的建立了。这种做法大错特错。归根结底，组织中的成员及其经营手段才是商业活动成功最重要的因素。

“以人为本”一直都是万豪国际集团不变的基本准则。从1927年我父母在华盛顿经营一家只能容纳9人的汽水店起，今天万豪已经发展为在全球拥有3800多家酒店的大集团，这一点自始至终没有改变。在万豪发展的85年间，我们聆听人们的心声，尊重人们的要求，重视人们的建议，赞扬人们的成功，进而营造了一个海纳

百川的氛围。在这里，来自全球的成千上万的客人、员工、合作伙伴、业主方及其他利益相关者为我们贡献了无数的建议，充实了我们的“服务精神”，也帮助万豪赢得了无可争议的竞争优势。

无论你是在一家大型企业身居要职，或是一家街角药店的老板，抑或是刚得到擢升的年轻主管，**你最终的成功往往取决于你对身边的人所表现出的自始至终的尊重和关爱。**通常情况下，愿意花时间去了解自己的客户、明白他们的需求的销售人员会获得成功。同样，总能取得傲人业绩、一直展现出充沛的活力和激情的经理人会获得更多的擢升机会。但最令人钦佩的却是知道所有员工名字而不需要查看名牌的经理，他走在路上时，员工们会由衷地对他报以微笑，他也会和他们打趣、寒暄。在我看来，**我们的总经理们与其团队之间的关系，就是检验他们所在酒店运营状况的试剂。**

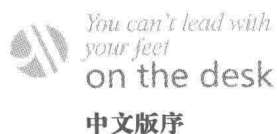
凭借着这种“关系至上”的理念，万豪国际集团海外业务部负责人富毅荣将万豪从当初的 16 家海外酒店发展为今日遍布全球 70 余个国家和地区的 500 余家酒店，这也是这本见解深刻但不乏趣味的著作要体现的主题。在书中，富毅荣分享了源自他本人 40 年职业生涯及其他经理人提供的诸多趣闻轶事，**向我们阐述了建立在互信之上并被用心呵护的人际关系能怎样挽救随时可能失去的生意，最大限度地激励团队成员，确保优质服务，消除文化分歧，进而创造长期盈利的商业活动。**

富毅荣在书中提出，仔细聆听，然后深入洞察他人隐藏的动机可

以帮助大家找到方法打破那些貌似难以打破的僵局；他还告诉你应该如何设定一些基本原则，让你在即使与对方毫无共同语言的情况下，仍能建立起颇有成效的商业关系，以及为何在任何一种关系中，拥有一套坚不可摧的核心价值体系，都能够支撑你的努力，并约束你不在道德方面越界。

正如富毅荣所强调的，关系在任何一种文化中都是通用的，而关系的建立极少是坐在办公桌后就能实现的。我始终坚持将大部分时间花费在赶往酒店、参观酒店、与各行业领导人会面和拜访客户等方面。正是这些活动，让我对“庞大的企业是冷酷的机器”的说法持反对意见。同样，我想告诉我们那些奋斗在第一线的员工，我重视并珍视他们的工作，愿意花时间来了解他们的劳动成果。同时，因为每年都坚持拜访客户，我积累了能够帮助我做出理智决策的强大的信息储备。

所以，现在就离开你的办公桌，远离电话机，或者走出接待台吧。你会为你所学到的新知而惊喜，为你所产生的影响力而骄傲，你会发现，机会唾手可得。



简单而永恒的真理

我对中国浓厚而又持久的兴趣与迷恋要追溯到 30 多年前。那是 20 世纪 80 年代末，我负责的万豪国际集团在亚洲的首家酒店，即香港 JW 万豪酒店尚未开业。当时能有机会与中国商界各个层面的诸多人士合作并逐渐深入了解他们，我感到很荣幸。

身为万豪国际集团负责国际酒店业务的总裁兼董事总经理，我会与他们中的一些人分享关于未来的愿景，这样的愿景最终使我们得以将万豪旗下六大酒店品牌之一引入中国，并在随后开发、建设和运营起数十家酒店及度假村，其中包括丽思卡尔顿酒店、JW 万豪酒店以及万丽酒店。对其他许多人而言，万豪酒店品牌在中国的扩张，意味着我将肩负重要的责任：确保与我们共事的员工掌握工作必备的技能，并为他们营造出色完成工作的氛围，让他们享受真正的职业发展机会。

这一路走来并非一帆风顺，丰富的多元文化背景所引发的细微差别常常会让这个过程充满挑战。

这些年来，尽管遭遇重重阻碍，但我从中认识到，**建立信任、享有共同的价值观以及对各个层面的关系表示尊重和忠诚**，对于创建一个人人都可以获得成功的环境来说极其重要。我为我们在中国通过采用这些简单而又永恒的真理而取得的成就倍感自豪。

这也是我为本书能够在中国大陆出版而感到欣喜的原因。我在 40 年万豪职业生涯终结之时写下这本书，就是为了与你们分享我这一路走来学到的宝贵的经验教训。这些经验教训在任何文化中都适用，能帮助你任何商业活动中获得优势，甚至可以被运用在你的日常生活中。

随着全球投资模式的转变，中国企业把目光转向海外，在海外扩大业务，而外资企业则以惊人的速度继续在中国进行投资。越来越多的中国员工发现，自己在为来到中国大陆的外资企业工作，抑或在中国企业向海外扩展时成为其海外团队的一员。当他们发现若想成功就需要跨越文化差异时，本书中的见解会让他们从中获益。

如今，我被选为加利福尼亚州橘郡观光协会主席兼首席执行官，同时也是波士顿大学和加利福尼亚大学欧文分校的一名教育工作者，还在诸多行业理事会和委员会内任职。我常常会来到中国，每当这时，我都会尽全力继续维护这些年来建立的诸多关系。我依旧会为在对这

些关系进行维护时的收获感到惊喜，并会将这些收获运用到自己目前的工作中。

在当今无国界的世界上，对每一位领导者而言，拥有建立长久的关系的能力至关重要，而维持这些跨文化的关系则需要讲究实效的灵活变通，这些都是在学校里学不到的。本书中呈现的诸多个人见解和技巧是在不断尝试和不断犯错中总结的产物，而以从错误中总结的居多。它们的价值随着时光的流逝而得到了验证，我希望这些经验对你们同样有用。

*You can't lead with
your feet*
on the desk

目 录

推 荐 序	不做冷酷的机器	/ I
中文版序	简单而永恒的真理	/ IV

第一部分 从华盛顿到全世界

01 走出“危险”的办公室 / 3

对诸多企业领导人而言，“关系”一词似乎过于情绪化，甚至带有感情用事的意味。但创建并管理万豪国际集团20年的经验告诉我，毫不夸张地说，牢不可破的关系是商业成功真正的基础。无论在任何情况下，一段关系的建立都是需要付出时间和精力，而这一切是绝不可能坐在办公桌后完成的。

最脆弱的关系

每使用一次“全球化”，奖励20美元

让万豪酒店遍布六大洲

将关系变成机会

第二部分 万豪的关系竞争力

02 价值观的价值 / 29

无论是在道德层面还是实际情况的需要，各行各业的领导者们都应有自己需要坚持的价值观。如何建立一段长久而共赢的商业合作关系？唯一的方法是，你始终坚持负责可靠的行为准则。在这个人人都想尽办法要拔得头筹的世界，反复无常的行为是让人难以接受的。

从休学生到美军上尉

万豪精神

冷掉的菜品与汉堡问题

价值体系就像一条安全毯

03 尊重即激励 / 53

若没有相互间的尊重，任何有价值的商业关系，无论是你和员工之间、和顾客之间还是和合作伙伴之间的，都不可能长久。我自己的亲身体会则是，向你的对手表示敬佩之情可以消除双方间的不满，甚至化解暴力冲突。

不同的方式，同样的尊重

万豪内部成长原则

自我尊重的魔力

保持恭谦，但不屈服于利益

行如所言

04 信任是要赢得的 / 79

在任何情况下，赢得信任都是一件复杂、困难重重而且很耗费时间的东西，但一次突发状况会成为一段关系成败的关键。在最紧要的关头，若能安然无恙地解决这一突发事件，往往会缩短建立信任的过程。相反，若你未能果断行动，便很有可能失去努力许久才建立的信任。

在信任的基础上并肩作战
战胜飓风威尔玛
在灾难面前通力合作
双向信息高速公路

05 沟通达成默契 / 109

在任何国家，你所拜访的人的办公室都会提供一些线索，而我们中的太多人都会忽视这些线索背后的提示。人们通常喜欢谈论他们自己做了什么以及他们是什么样的人，此外，他们摆放在办公桌上或者挂在墙上的手工艺品都可以成为你们之间开启话题的由头。

全方位双赢
什么影响了对话的效果
“最完美”的候选人
不同对象，不同沟通方式

06 冲在第一线 / 135

领导者应该在必要时守在第一线，并应于自己的团队在完成你分配给他们的任务的过程中受到任何批评时都挺身而出，承担

*You can't lead with
your feet*
on the desk

真心永驻

责任。这样的话，当你布置任务时，你的团队会充满信心，因为对于你要求他们做的工作，你有着清晰而实际的了解，曾经亲手做过。

随时承担责任
时刻准备迎接麻烦
不要成为自负的牺牲品

07 多元世界，多元文化 / 157

再多的了解和搭桥都不能消除所有的仇恨，历史因素和文化差异依旧会激起小冲突。唯有对员工、合作伙伴和顾客所在国家的文化和历史有全面的认识，你才有极大可能与他们建立亲密、互惠的关系。过去依旧影响着事情的结果，无论是好是坏。

务实、灵活、变通
将不同背景的人凝聚成一股力量
旁观者眼中的“更好”
时刻保持灵活变通

第三部分 真心呵护，关系永驻

08 让我们面对面 / 181

如今的世界里，科技影响着人们的交流方式，人们之间面对面的接触越来越少。在这样的情况下，与生意上的同仁建立起卓有成效的关系能为你赢得竞争优势。在美国和其他一些西方国家以外，关系是你进入成功人士圈唯一的重要通行证。

精心浇灌你的关系园地
照顾好员工，照顾好顾客
万豪承诺

结语 **成功没有终点** / 205

致 谢 / 209
译者后记 / 211



*You can't lead with
your feet*

on the desk

第一部分

从华盛顿到全世界

01



走出“危险”的办公室

坐在办公桌后看世界是相当危险的。

——约翰·勒卡雷