

打败全日本1000家旅馆，
连续3年获得专家票选饭店及旅馆第一名！
日本天皇曾经下榻这家旅馆。



日本国民“一生中想去住一次”的高档旅馆

全世界公认的服务之神 加贺屋的百年感动

周幸馥 著



全世界公认的服务之神 加贺屋的百年感动

周幸韵 著



译林出版社

图书在版编目(CIP)数据

全世界公认的服务之神：加贺屋的百年感动 / 周幸骛著.
—南京：译林出版社，2015.6

ISBN 978-7-5447-5356-2

I. ①全… II. ①周… III. ①饭店—商业经营—经验—日本
IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第051122号

原书名：《究极之宿：加贺屋的百年感动》

原作者名：周幸骛

©高宝书版集团，2010年

中文简体字版经高宝书版集团正式授权。非经书面同意，
不得以任何形式任意重制、转载。

书 名 全世界公认的服务之神：加贺屋的百年感动
作 者 周幸骛
责任编辑 王振华
特约编辑 刘文硕
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
译林出版社
出版社地址 南京市湖南路1号A楼，邮编：210009
电子信箱 yilin@yilin.com
出版社网址 <http://www.yilin.com>
印 刷 北京鑫海达印刷有限公司
开 本 960×640毫米 1/16
印 张 14
字 数 166千字
版 次 2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5447-5356-2
定 价 42.80元

译林版图书若有印装错误可向承印厂调换

以笑脸灵活接待客人

——加贺屋社训

小田真弓



序

日本之宿心

此次，有关敝馆相关事迹，能以本书为大家所知晓，本人深感荣幸。加贺屋位于日本中部、日本海的能登半岛上的和仓温泉。和仓温泉有1200年前受伤的白鹭鹭以该温泉疗伤之传说，是日本具有代表性的面海温泉区，邻近有金泽、立山黑部阿尔卑斯山脉路线等名胜。

加贺屋于1906年，从小旅馆创业至今有100多年，一路走来幸赖客人扶持才有今日。虽然和当年相比，规模变大，建筑物也转为现代化，但是依然最重视“日本之宿心——真心接待”，托大家的福，连续30年荣获日本旅馆第一名。

旅馆地理位置绝对称不上便利，却仍获得台湾人青睐，每年约一万名台湾客人前来敝馆。联结起敝馆和台湾相遇的背后推手，正是著者周幸靛小姐。周小姐是最精通日本文化和观光的台湾人之一，在日本也有很高的评价。敝馆和周小姐在十几年前结缘，至今如同家人般相处往来。据悉承蒙周小姐来敝馆50次以上，

著成本书。希冀藉由本书，让读者了解从台湾人角度看到的旅馆样貌。

为了让台湾的朋友能轻松体验日本温泉文化，旅馆和“日胜生集团”共同合作“日胜生加贺屋”，于2010年12月在台北郊外北投温泉开业。

日胜生加贺屋由设计加贺屋的山本胜昭老师设计，旅馆建筑工程也是和加贺屋一样由大林组负责。馆内有日式大浴场、榻榻米客房、浴衣、日本料理、客房管家等，营造和日本加贺屋如出一辙的气氛。

另外，旅馆所在地是1896年北投最初的日式旅馆“天狗庵”原址，也和日本相当有渊源。所有员工都在加贺屋受训，即使在台湾也能尽情享受日本温泉文化。敬请大家前往体验。

旅馆在各方面仍有未尽完美之处，身为“日本经典之宿”，今后将更加力求精进。

在此，衷心期待能和大家在日本加贺屋以及北投的日胜生加贺屋相会！

和仓温泉 加贺屋

掌柜 小田英子

自序

日复一日的坚持与超越

——记加贺屋精神

俗语说：“懒人做事，三分钟热度。”若非懒人，一般人做事，可以坚持多久的热度呢？一天？一年？一辈子？

1995年的冬天，我和两位分属台、日旅行社的朋友，共同前往位于日本北陆和仓温泉乡的旅馆加贺屋去考察。到达旅馆后，一连串的接触均让我受宠若惊：豪华的设施、优雅的和风氛围、每道菜都像是艺术品般的会席料理……重要的是，馆内服务人员的接待方式和其他旅馆不太一样！用餐时她们亲切地陪在我身旁，贴心地为我做许多在我看来是“额外”的服务：剥虾壳、取出蟹肉、特地为当时穿窄裙不方便榻榻米跪坐的我垫高坐垫，拿毯子覆盖腿部等。而且每道菜都为我详实地解说，其中一道菜是“鲷鱼”，当时的服务生幸子告诉我：鲷鱼是日本人眼中的吉祥菜，能吃到已是福气，若能在里头找到一块酷似鲷鱼形的骨头，即成为“鲷之鲷”，那可是喜上加喜。说着说着，道声“失礼了”，她索性拿起我的筷子帮我找。果然，一块扁扁的有如鲷



日本人的吉祥菜鲷鱼，在加贺屋只要客人生日或庆祝就会有这道料理。

鱼模型的骨头出现在眼前，幸子开心地祝贺：“哇，恭喜您，双重幸福喔！”

多有趣、多叫人难忘的一顿饭啊！邂逅加贺屋，真的是好幸福！

十多年的旅游采访生涯中，和采访对象的交集，往往只是在采访当时；但或许是缘分，我和加贺屋的交集，从那时候起一直持续至今。老板小田祯彦会长和掌柜小田真弓夫妇，视我为女儿般疼爱。在我苦于子宫肌瘤时，小田真弓特别要我去日本让她熟悉的医生再次为我诊断。当时她身着正式和服，带着伴手礼，用加贺屋公务车载我去医院，再三拜托医生仔细为我检查，那个关心的身影和我亲生母亲无两样！当日本医生也建议要手术时，她亲切果断地对六神无主的我说没问题，若我想在日本动手术她会帮我安排一切，叫我完全不用担心。

二掌柜明子姐姐和我情同亲姐妹，第一次去加贺屋采访时，就是以她为模特儿拍了许多照片，她的婚礼我参加了，女儿未怜出生时也让我抱过；还有副社长小田与之彦和三掌柜绘里香、嫁

到东京的小妹，他们就是我在加贺屋的弟妹，对于他们在这15年当中，陆续从国外留学回来，并投入加贺屋的企业，和小田会长夫妇共同为加贺屋努力，我也觉得很开心。

而加贺屋的众多员工也和我的家人互动频繁，例如和我爸爸很有缘的课长森浩子、手岛经理及客房管理员长子等人都来过我家吃我妈妈炒的米粉；当年加贺屋应邀至九族文化村表演索朗节舞（YOSAKOI，日本的一种祭典形态）时由我全程翻译陪伴；当我的父母亲在初春时分前往加贺屋住宿时，堂前常务特别开着车，载第一次去日本、想看雪的我的母亲去滑雪场看尚未融的积雪。鸟本专务、营业部的加贺谷、客房管理员长子、幸子……多到数不清的员工都是我的好朋友！

整个加贺屋建筑我不知道走过多少次，加贺屋馆内的一切我如数家珍，连员工才会走的馆内通道也熟门熟路，加贺屋形同我在日本的家。地震整修时期，我看着没有客人、凌乱不堪的加贺屋，当场心就像被掏空一般。不料，小田掌柜还安慰我，这是一场值得感谢的考验，只要能通过这场试炼，加贺屋会更茁壮！

1995年冬天之前的加贺屋历史，我没有机会参与；之后至今的15年岁月，我几乎可以说是和加贺屋一起成长。每年1月，我和加贺屋一同紧张地等待专家票选结果发表。印象最深刻的是，加贺屋连续20年赢得“专家票选日本饭店及旅馆”综合排名第一名，在东京的京王广场饭店颁奖仪式结束后聚餐时，小田会长期勉加贺屋员工：“连续20年是一个荣耀，但也是另一种关卡，因为今后为了要维持第一名，更要加倍努力，不只赢过同业，更必须超越自己！”当时大家既开心又戒慎恐惧，在场的我也不自觉地跟着感到肩上有一副重担压下来。

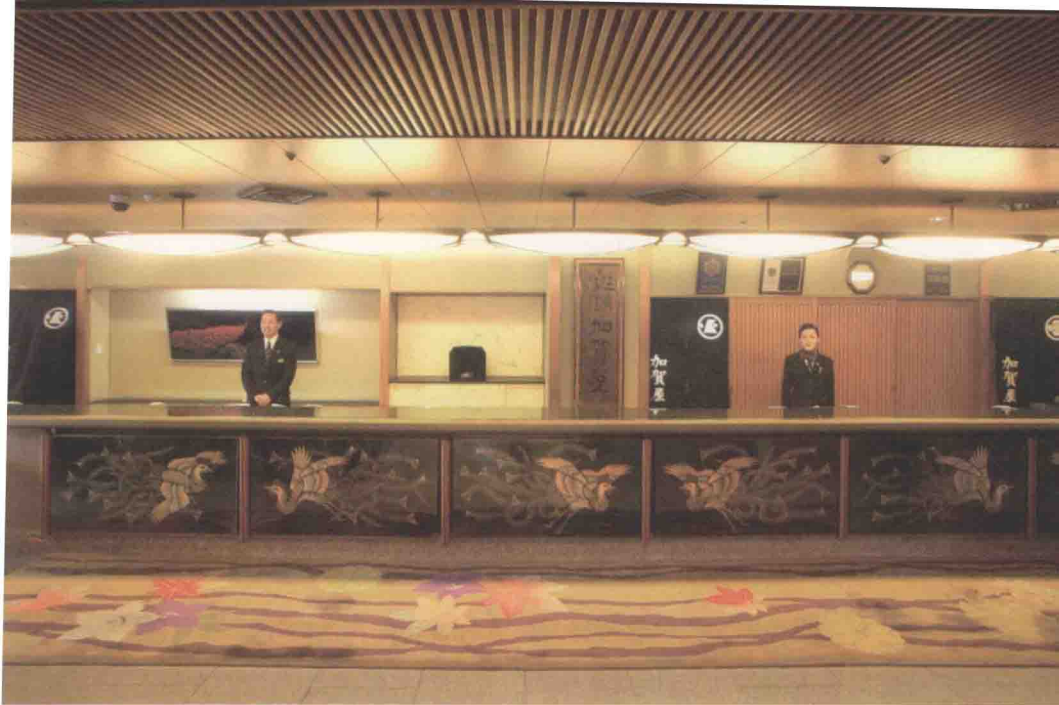
勉励的话犹在耳，没想到在那之后，加贺屋又连续 10 年都是第一名！这份成绩看似得来轻松，若深究其背后付出的种种心血和努力，实在叫人敬佩。这是日复一日的坚持与超越自我所得到的成果，当中的点点滴滴、兢兢业业，光想象就知道“不简单”！

能做到这个成绩，或许有人会好奇：加贺屋到底是怎样的一间旅馆呢？在此，我要失礼地拿拼图来比喻说明。加贺屋就像是一个立体大拼图，上至小田会长、掌柜，下至每一个员工，所有成员都是拼图的组成部分，缺哪一块都不行。大家同心合在一起，对内拼出加贺屋大家族，对外拼出加贺屋金字招牌，内外合并，又交织出许多动人的“加贺屋物语”：员工本身的故事、老板和员工之间的故事、员工和客人之间的故事……

但若翻阅本书，我想读者们应该也会赞同：加贺屋呈现出一种独特的“加贺屋学”！这个累积了百年以上的学问，其中有世间人情义理、企业经营理念、料理烹饪学、建筑装潢美学、危机处理学、劳资关系、亲子家庭关系……当然，还有激励人心的故事。

囿于笔拙，抑或当局者迷，还有很多很多关于加贺屋的事未能在本书中道尽。创业 104 年来，发生在加贺屋的感人故事不胜枚举。我想，即使在本书出版后，每天还会有很多动人的故事发生在加贺屋。秉持“真心接待”、“一切只为客人”的理念，加贺屋希望每个人来到馆内，都像回到家一般舒适愉快。这份热度，在持续 104 年之后仍然日复一日地在坚持！

最后，对尚未去过加贺屋的读者，我要在此替加贺屋发出热诚邀请：“欢迎光临加贺屋！”



↑ 创业 104 年的加贺屋，秉持“真心接待”，始终致力于为客人提供最贴心的服务。柜台桌下的轮岛涂作品《瑞鸟之图》，一只只吉祥凤凰喻意祝福。

对已经去过加贺屋的读者，我也要学加贺屋人见到再度来访的客人时的开心表情，大声说：“欢迎回到加贺屋！”

引 言

下午2点左右，身着和服的小田真弓对着员工休息室的镜子整理和服，脑中则快速盘算着今晚有哪些客人要来，接待上应该要特别注意什么事情，厨房的餐食准备妥当否，房间清洁和各角落花饰有无失误处。

专注的神态，似乎容不得任何人打扰，但在遇到今晚第一批莅临的客人后，瞬间转换成亲切的笑容和鞠躬弯成近90度的身躯，口中也不停地问候：“欢迎光临！”“旅途辛苦了！”双手也没有闲着，忙不迭地接递客人的行李。

对小田真弓来说，今晚的工作已揭开序幕，接下来将是一连串忙碌的挑战。

掌柜，日式旅馆的守护神

小田真弓是日式旅馆加贺屋的“掌柜”（日文音 OKAMI，意即老板娘），也是加贺屋的招牌，看到她就如同看到加贺屋。甚至可以说，她的一举一动皆代表着加贺屋这家旅馆的水平如何。

讲究温馨、让客人有如回到家般愉悦的旅馆，可以不要老板，却不能一日无掌柜，她是旅馆的灵魂人物，旅馆对内对外都需要她。

从大门迎进今晚最后一位客人后，小田掌柜的和服身影开始

穿梭在每间客房,逐一向客人打招呼。其中,有熟如家人的老客人,也有初次下榻的新客人。小田打开日式拉门、真心诚意跪礼问候的瞬间,老朋友的情谊更加巩固,新朋友的心则在备受尊崇的气氛中暗暗被收服了。

晚上7点多,各个大小宴会厅陆续开场,小田掌柜也亲至每个宴会场招呼,手拿麦克风向客人致词,风趣言谈、稳健台风的背后藏着多年累积的失败、出丑的教训。致词后还得至场中亲自感谢大家,一一为大家斟酒致意。

巡完宴会厅后,转而问候在客房用餐的客人,菜色是否合意,有无任何需要,同时也察言观色,一旦发现客人是来旅馆祝寿或度蜜月的,蛋糕或花等礼物随后就会送上。种种贴心举动都是为了让客人有个美好的住宿回忆。

在加贺屋,客人永远是对的

每天早上在送走客人后,馆内就会举行跨部门干部会议,大家共同讨论昨日和今早的各种服务缺失,并针对当天下午的客人提出服务方案及注意事项。

即使如此细心做好事前工作,毕竟客人有千百种,仍会有始料未及的突发状况产生,有时甚至还有不讲理的客人。但作为服务业,“客人永远是对的”是他们奉行的圭臬。

当了四十多年的掌柜,小田真弓说她每天都在学习,教导她的就是每一个莅临加贺屋的宾客。尽管工作繁忙,但只要看到客人满足的笑容、充满感激的信函,所有辛苦都化为喜悦。

↓（左起）加贺屋掌柜小田真弓、二掌柜明子、三掌柜绘里香。



她对工作的执著和热诚，也感染了她的长女明子。小时候只要一看到妈妈穿和服就哭、不愿让她去工作的明子，经过岁月洗礼，逐渐了解到这份工作的酸甜苦辣。现在的她也穿着得体的和服，加上弟媳妇绘里香，和妈妈一起在旅馆前迎宾，成为加贺屋最迷人的老中青 3 位掌柜。

又到了下午 2 点左右，馆外七尾湾的美丽海景怡人，温泉广场的温泉水汩涌，宁静的和仓温泉随后将变成人声鼎沸的观光区。穿好和服的小田掌柜准备去迎接今晚的贵宾。对她来说，今晚又将是一个新挑战，如何尽最大能力满足所有客人，是她不停歇的课题！

目 录



序	日本之宿心 / 1
自序	日复一日的坚持与超越 / 3
引言	/ 8
第1章	拉开加贺屋的帘幕 / 1
	得天独厚的临海温泉 / 3
	3000 日元开始的梦想 / 6
	肯抱怨的客人，才是旅馆的财富 / 9
	成为客人一定会再次光顾的旅馆 / 12
	昭和天皇、皇后大驾光临 / 14
	蝉联 30 年饭店旅馆综合排名冠军 / 18
第2章	服务到让人感动落泪 / 21
	小松爸爸的阴膳 / 23
	全能的客房管理员 / 27
	住宿就是一场身心疗愈之旅 / 31
	蓝色纸笺中隐藏的待客之道 / 35
	绝不对客人说“不” / 39
	客人的投诉是旅馆的财富 / 43

第3章 旅馆的决胜点就在厨房 / 49

好料理让客人一再光临 / 51

顶级厨师也无法超越食材本身 / 57

5万个餐具的战争 / 61

搭配四时节气的美味料理 / 69

1500份料理同时上菜的秘密武器 / 77

第4章 每一个细节都用心 / 81

旅馆内部就是美术馆 / 83

吹毛求疵的摆设哲学 / 90

从十人一色到一人十色的备品 / 95

待客关键就在最后1分钟 / 101

夜晚的余兴节目 / 106

第5章 以人为本的管理哲学 / 113

让母亲安心工作的环境 / 115

薪水不是公司给的，而是客人给的！ / 122

同心协力打败“5月病” / 127