



迪士尼

全心待客之道

的感動魔法

9割がバイトでも
最高の感動が生まれるディズニーのホスピタリティ

福島文二郎
Bunjiro Fukushima

莊雅琇 譯

全心全意以客為尊，培育出最優秀的人才

製造業、零售業、服務業、開店業、電子商務……適用於所有公司的人才培育體系

誠摯推薦

戴勝益

王品集團董事長

徐重仁

財團法人商業發展
研究院董事長

楊濟華

義大開發(股)公司
副董事長兼總經理

張錦榮

劍湖山世界(股)
公司總經理

黃尚仁

安心食品服務股份
有限公司(摩斯漢堡)
執行副總經理

于卓民

國立政治大學企業
管理學系教授

許書揚

經緯智庫暨保聖那
台灣分公司總經理



迪士尼

全心待客之道

的感動魔法

9割がバイトでも
最高の感動が生まれるディズニーのホスピタリティ

福島文二郎
Bunjiro Fukushima

莊雅琇 譯

全心全意以客為尊，培育出最優秀的人才

製造業、零售業、服務業、開店業、電子商務……適用於所有公司的人才培育體系

誠摯推薦

戴勝益

王品集團董事長

徐重仁

財團法人商業發展
研究院董事長

楊濟華

義大開發(股)公司
副董事長兼總經理

張錦榮

劍湖山世界(股)

黃尚仁

安心食品服務股份

于卓民

國立政治大學企業

許書揚

經緯智庫暨保聖那

迪士尼的感動魔法 全心待客之道

9 割がバイトでも最高の感動が生まれる ディズニー
のホスピタリティ

作 者 / 福島文二郎
譯 者 / 莊雅琇
執行編輯 / 劉宗德
校 對 / 鮑秀珍、鄭雅云
封面設計 / 黃育蘋

發 行 人 / 殷允凡
總 編 輯 / 莊素玉
出 版 者 / 天下雜誌股份有限公司
地 址 / 台北市 104 南京東路二段 139 號 11 樓
讀 者 服 務 / (02) 2662-0332 傳真 / (02) 2662-6048
天下雜誌 GROUP 網址 / <http://www.cw.com.tw>
劃 撥 帳 號 / 0189500-1 天下雜誌股份有限公司
法 律 顧 問 / 台英國際商務法律事務所・羅明通律師
電 腦 排 版 / 新鑫電腦排版工作室
印 刷 製 版 / 中原造像股份有限公司
裝 訂 廠 / 政春裝訂股份有限公司
總 經 銷 / 大和書報圖書股份有限公司 電話 / (02) 8990-2588
出 版 日 期 / 2013 年 5 月第一版第一次印行
定 價 / 300 元

9-WARI GA BAITO DE MO SAIKO NO KANDO GA UMARERU DISNEY NO
HOSPITALITY by Bunjiro Fukushima

Copyright © 2011 Bunjiro Fukushima

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Chuokei Publishing Company.

This Complex Chinese edition published by arrangement with Chuokei Publishing Company,
Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo Future View Technology Ltd., Taipei.
Complex Chinese translation copyright © 2013 by Commonwealth Magazine Co., Ltd.

書號：BCLB0035P

ISBN：978-986-241-709-6

天下日本館讀者俱樂部 Facebook：<http://www.facebook.com/Japanpub>

「天下新學院」部落格網址：<http://newacademism.pixnet.net/blog>

天下網路書店：<http://www.cwbook.com.tw>

天下讀者俱樂部 Facebook：<http://www.facebook.com/cwbookclub>

**It takes people
to make the dream
a reality.**

夢想因「人」而實現。

華特·迪士尼 (Walt Disney)

推薦序

適用於各行各業的「全心待客」之道

徐重仁

在目前全球五座迪士尼樂園中，東京迪士尼樂園的入園人數居於第一，每年並有高達九八%的回客率，讀完天下雜誌日本館所出版的《迪士尼的感動魔法：全心待客之道》，則可窺見東京迪士尼樂園何以能創下如此佳績的秘訣。

東京迪士尼樂園的經營理念，並非以娛樂產業自居，而是將整個樂園當成一項「商品」，包括商店中販賣的商品、樂園的遊樂設施以及工作人員「全心待客」的服務精神，皆是商品的一部分。

本書所指的「全心待客」精神，是工作人員秉持著「將心比心，為他人著想」的心意，竭盡所能地扮演好自己的角色，提供貼心、周到的服務，為遊客帶來意想不到

的感動。為了避免全心待客的服務精神流於程序與例行工作，工作人員也會不斷反思，是否可多站在顧客的立場著想，再加強服務的品質，進而調整、改進服務的內容，提升服務的層次。

書中並提及，若組織中愈多工作人員秉持全心待客的精神，這家公司或組織就會愈繁盛，培養具備全心待客精神的人才，才是與其他公司有所區隔，並且將自家公司的優勢發揮到極致的「王牌」，這也正是其他組織所無法模仿、複製的。

東京迪士尼樂園之所以造就極高回客率的獨到之處，關鍵就在於「人」。本書詳細說明迪士尼的研修與教育訓練體系如何運作，以向員工傳達全心待客的使命與方針；此外，迪士尼也營造出溫馨的企業文化，上司與前輩、後輩之間的交流頻繁、彼此互相照顧。在如此的組織環境下，每位工作人員便會不斷追求自我成長、盡力達成迪士尼樂園的共同使命——「將歡樂帶給所有貴賓」。作者福島文二郎更將「顧客滿意度」與「員工滿意度」比喻為自行車的前後輪，兩者環環相扣，後輪（員工滿意度）如果不驅動運轉，也無法帶動前輪（顧客滿意度），公司或組織如果想要提升顧客滿意度，必須先提高員工滿意度。

推薦各行各業的經營管理者閱讀本書《迪士尼的感動魔法：全心待客之道》，書中深入淺出說明的迪士尼全心待客服務精神的成功之處，不僅適用於服務業，更有助於各行業檢視、提升公司組織的人才培育制度。

（本文作者為財團法人商業發展研究院董事長）

推薦序

效法迪士尼的服務之道

黃尚仁

身為迪士尼樂園的長期忠實愛好者，我從孩童時期至今，造訪東京迪士尼樂園的次數遠超過二十次；在日本留學期間，每逢台灣朋友訪日，一定會推薦他們一定要去遊玩，體會夢幻的氣氛。日本有關迪士尼成功之道的書籍我也幾乎搜刮遍了，因為東京迪士尼樂園絕對是服務業的最高標竿企業與品牌。若我們僅將迪士尼視為一般的主題樂園（即使是兒童樂園）、一個孩童去的地方，那我們便大錯特錯。因為迪士尼從中學生到高中生的畢業旅行，甚至是大人（它甚至是個約會的地方），其實我們看到迪士尼中，這些遊客的比率是相當高的。

迪士尼是具有高度吸引力的品牌。我觀察到一個非常特別又有趣的現象，如果要

到東京迪士尼樂園，一般的交通工具是搭京葉線的電車到舞濱站。每當搭乘此線電車時，我發現從車箱內乘客的表情，居然可以分辨出要在舞濱站下車的乘客；也就是說，上班族雙眼無神的神情與迪士尼樂園遊客（無論是小朋友、家長、學生、情侶）臉上的歡樂、興奮、期待的神情、上揚的嘴角，是天壤之別的強烈對比。迪士尼在遊客的心目中是多麼值得期待、雀躍的，甚至日本許多國中生的夢想畢業旅行都是造訪迪士尼，那高達九七%以上的破天荒回客率，就是最佳印證。

自從我進入服務業，逐漸更深一層地體會服務的真諦，就不斷地研究迪士尼。四年前，我與兩位公司中階主管就實際去上了迪士尼樂園的教育訓練課程，共四小時的一對三私人課程。課程雖只有短短的四小時，但僅學費就超過新台幣三十萬元。他們派一位非常基層的員工來授課，而結果卻是非常值得的。我問了講師一個我很期待的問題，我問他：「請問迪士尼樂園有沒有服務手冊？若不方便讓我看，可否告知有幾本？如何分類？有哪些主題？」但他的回答令我驚訝，居然是：「在迪士尼是沒有服務手冊的。」雖然當下有被騙的感受，但經由講師一番講解後，我開始認為那是可能的。迪士尼是如何創造一個歡樂、體貼的服務與氣氛，它的成功之道、致勝秘訣在本

書中有詳細的說明。

思考餐飲服務業、甚至是所有服務業的發展歷史過程，我簡略的分為五階段，如下表：

發展階段 / 定位	餐飲服務業	服務業
1.0	吃飽	重「量」
2.0	吃好（美味）	重「質」
3.0	吃氣氛（裝潢、服務）	體驗行銷
4.0	價值意義	同右
5.0	圓夢	同右

第一代到第三代（1.0 ~ 3.0）我不多論述，而迪士尼無論「量」、「質」、「體驗」都是非常的頂尖。我認為服務業4.0是實現（或至少致力於）更多深刻價值的企業，也就是社會責任與價值意義，例如環保、人權、社會公義、公益、弱勢關懷等更多含有利他意義的附加價值（其實應該是「必要」而非「附加」價值）。我個人更認為有服務業5.0，迪士尼是最具代表性的企業，因為服務業5.0是能夠讓人圓夢的消費經驗，這

已跳脫一般所謂的「體驗行銷」，而是進入到夢幻的境界。這是迪士尼最不可思議、最了不起的地方，值得我們服務同業效法與學習。

迪士尼是如何塑造出夢幻、讓人圓夢的感覺呢？到底是什麼讓迪士尼有這樣夢幻的強大魅力呢？迪士尼到底是如何讓它的員工擁有強烈的共識、服務精神、向心力去營造圓夢、夢幻的經驗呢？他們是如何進行教育訓練？請細心閱讀本書，我們就可以抽絲剝繭，將迪士尼的成功秘訣細細咀嚼。譬如說，令我非常印象深刻的「行動的準則」——SCSE（見第3章），當中許多的秘訣就等待著讀者們一一體會，希望對所有台灣的服務同業有所幫助與提昇。

（本文作者為安心食品服務股份有限公司（摩斯漢堡）執行副總經理）

推薦序

貼心迪士尼——小感動，大滿足！

許書揚

多年前，有一次公司準備晚餐、葡萄酒宴請客戶，一名客戶不喝酒，因此私下告訴一位公司員工，請她幫忙換上果汁。五分鐘之後，那位聰明的員工，拿著盛著葡萄汁的玻璃杯給這位客戶。當下這位客戶感到十分窩心，十分佩服這位聰明員工的貼心。讀完這本書之後，這段多年前的往事又浮現腦海。這種能將心比心、設身處地替客戶著想的貼心待客之道，在《迪士尼的感動魔法 全心待客之道》這本書也不斷出現。作者介紹了許多這種貼心的服務和用服務感動客人的態度，也讓人得以一窺迪士尼樂園深受全世界大人小孩喜愛、魅力歷久彌新的秘訣。

《迪士尼的感動魔法 全心待客之道》這本書鉅細靡遺地介紹在全球眾多大型主

題樂園中脫穎而出的迪士尼樂園，其與眾不同的服務管理模式、服務理念、員工教育訓練制度。例如：迪士尼把他們所有員工稱作「演員」，不論是幕前的接待工讀生，或是幕後的清潔工都是完成一場完美的「表演」不可或缺的要角，並且透過公司的教育管理制度，提醒所有演員要以「把歡樂帶給所有貴賓」做為使命。此外，作者提及迪士尼員工在面對遊客遺失物品的處理過程中，不僅是按照制式的SOP流程處理，過程中更能見其將心比心、對遊客感同身受的態度，再次闡明了迪士尼獨樹一幟、「全心待客」的服務風格。迪士尼也擁有獨到的教育訓練制度，提倡SCSE四大服務原則，四個字母分別代表安全（Safety）、禮節（Courtesy）、秀場（Show）、效率（Efficiency），以此做為員工依循的重要指標。的確，在服務業競爭日益白熱化的今日，若僅死板地要求員工按照訓練手冊上機械式地去執行，是無法真正讓顧客感到印象深刻，唯有以「讓客戶能更開心」做為出發點，將心比心、站在客戶立場思考，才能打造出講究細節、超越客人期待的精緻、卓越服務。

一向以科技業作為主要發展產業的台灣，面對幾波的經濟不景氣之後，科技業近幾年的發展受到嚴峻的考驗，不再若以往一般欣欣向榮。在景氣低迷之際，觀光餐

飲、百貨零售等服務業卻不受景氣寒冬影響，正日益蓬勃發展，並逐漸取代製造業，服務業已占臺灣 GDP 的七成。在消費者面對更多服務業品牌的選擇時，該如何在競爭激烈的服務業市場脫穎而出，也就成為許多企業要考量的重要課題。迪士尼的待客術不僅適用服務業，全球顧客期待提高、市場環境變遷加劇，是各行各業面臨的相同問題，因此，要留住顧客的心，企業必須提供更有創意、人性的服務，營造讓顧客印象深刻的小感動，讓顧客們得到大大的滿足，唯有這麼做，才是企業成功的關鍵之道。因此推薦這本書，盼能提供讀者對於「服務」能有新的靈感和想法，教你創造驚奇的小感動，讓顧客都能得到無限大的滿足感，助你成功擄獲顧客心！

（本文作者為經緯智庫暨保聖那台灣分公司總經理）

CHAPTER

1

推薦序 適用於各行各業的「全心待客」之道 徐重仁 005

推薦序 效法迪士尼的服務之道 黃尚仁 008

推薦序 貼心迪士尼——小感動，大滿足！ 許書揚 012

PROLOGUE 東京迪士尼樂園二十八年來始終深受人們喜愛的理由 029

產生意想不到的感動

「全心待客」究竟是什麼？

01 全心待客與提供服務，有什麼不一樣？ 048

全心待客，就是「將心比心」的精神 049

服務只是一項「義務工作」 050

因「全心待客」而衍生的「規則」，才是服務 051

全心待客無法用規範來規定 052

02 全心待客，最需要的是「竭盡所能」的態度 056

演員遞給貴賓的「特製雨衣」 057

「竭盡所能」，就是全心待客的原點 058

03 不必直接面對顧客，也能用「全心待客」打動顧客的心 061

顧客眼裡並不是只有「接待人員」 062

替馬桶取名字的清潔員 064

04 「行動＋職能」，才能感動顧客 067

演員的貼心舉動，感動了打翻餐點的貴賓 068

全心待客一定要以「行動」表示 070

全心待客一定要用「職能」來展現 071

05 全心待客也適用於「貴賓以外的人」 073

以全心待客對待前輩、同事、後輩 074

以全心待客對待公司外部相關人士 075

以全心待客對待地方上的人們 076

把歡樂帶給所有「人」 077

06 全心待客會產生信賴、建立人脈 079

全心待客會贏得「顧客的信賴」 080

一旦贏得顧客信賴，組織或公司也會深受信賴 081

信賴會建立「人脈網絡」 082

07 全心待客能讓自己成長 085

一心一意「想要讓顧客更開心！」 086

一心一意「想讓知識與技術更進步！」 087

主動學習的演員們 088