

盧森布魯是我曾祖父於一八九二年創立的，那時若有人預言，  
它將會成為全球第三大的旅遊服務公司，一定會被視為瘋子。

然而，改變總要從某處開始……；一路走來，我們由一個六十人的小公司  
變成六千人的國際企業，年營收超過六十二億美元；  
我們的成功祕密在於，我們相信：

# 顧客第2

The Customer Comes Second : Put Your  
People First and Watch'em Kick Butt

一家百年老店蛻變為企業創新典範的真實故事

Hal F. Rosenbluth &  
Diane McFerrin Peters  
徐曉慧 譯



司機問黛安要去哪兒，她回答：「盧森布魯公司。」司機回答：  
「盧森布魯，嗯，那是所有善良的人工作的地方。」司機的回答  
永遠留在我心中。

—— 郝爾·盧森布魯

**25年成長300倍**的經營祕密！

全球讀者溫馨推薦 亞馬遜五顆星最高評價



盧森布魯是我曾祖父於一八九二年創立的，那時若有人預言，  
它將會成為全球第三大的旅遊服務公司，一定會被視為瘋子。

然而，改變總要從某處開始……；一路走來，我們由一個六十人的小公司  
變成六千人的國際企業，年營收超過六十二億美元；

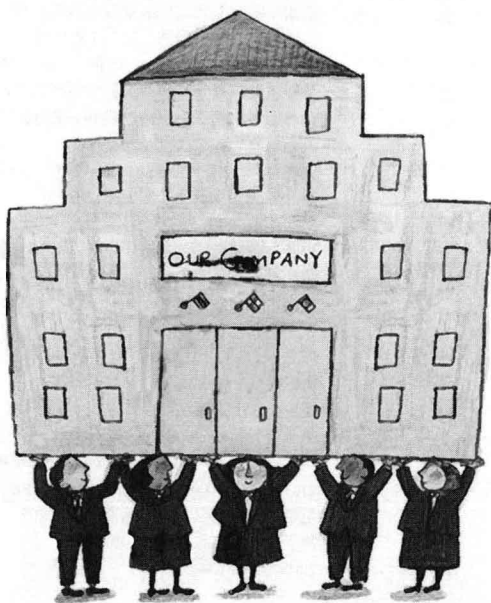
我們的成功祕密在於，我們相信：

# 顧客第2

## The Customer Comes Second : Put Your People First and Watch'em Kick Butt

一家百年老店蛻變為企業創新典範的真實故事

Hal F. Rosenbluth &  
Diane McFerrin Peters  
徐曉慧 譯



國家圖書館出版品預行編目資料

顧客第二：一家百年老店蛻變為企業創新典範的真實故事／

Hal F. Rosenbluth & Diane McFerrin Peters 作；徐曉慧

譯．-- 初版．-- 臺北市：臉譜出版：

城邦文化發行，2005〔民94〕

面；公分

譯自：The customer comes second: put your people first and  
watch'em kick butt

ISBN 986-7335-10-4（平裝）

1. 企業管理

494

93020930

THE CUSTOMER COMES SECOND by Hal F. Rosenbluth and Diane McFerrin Peters  
The Customer Comes Second © 1992, 2002 by Hal F. Rosenbluth and Diane McFerrin Peters  
Complex Chinese translation copyright © 2005 by Faces Publications,  
a division of Cite Publishing Ltd  
Published by arrangement with HarperBusiness,  
an imprint of HarperCollins Publishers, Inc., USA  
through Bardon-Chinese Media Agency  
博達著作權代理有限公司  
ALL RIGHTS RESERVED

---

## 顧客第二

作者 Hal F. Rosenbluth and Diane McFerrin Peters  
譯者 徐曉慧  
副總編 劉麗真  
主編 陳逸瑛  
責任編輯 金薇華

發行人 蘇拾平  
出版 臉譜出版 城邦文化事業股份有限公司  
台北市中正區信義路二段213號11樓  
電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100

發行 英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司城邦文化分公司  
台北市中山區民生東路二段141號2樓  
讀者服務專線：0800-020-299  
服務時間：週一至週五 9:30~12:00；13:30~17:30  
24小時傳真服務：886-2-2517-0999  
郵撥劃撥：19833503  
戶名：英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司城邦分公司  
城邦網址 <http://www.cite.com.tw>  
臉譜推理星空網址 <http://www.faces.com.tw>  
讀者服務信箱 [cs@cite.com.tw](mailto:cs@cite.com.tw)

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司  
香港灣仔軒尼詩道235號3樓  
電話：852-25086231 852-25086217 傳真：852-25789337  
電子信箱：[citehk@hknet.com](mailto:citehk@hknet.com)

馬新發行所 城邦（新、馬）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd. (458372 U)  
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia  
電話：603-90563833 傳真：603-90562833  
電子信箱：[citek1@cite.com.tw](mailto:citek1@cite.com.tw)

初版一刷 2005年1月10日

版權所有，翻印必究（Printed in Taiwan）  
ISBN 986-7335-10-4

**定價：280元**

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）

感謝盧森布魯國際旅遊公司及客戶，  
啟發了我們的真心服務。

序言	011
第一部分 最有價值的投資標的：你的員工	013
第一章 話當年，重說從頭	015
企業文化的蛻變	
改變的原由	
轉捩點	
我們是誰？我們要做什麼？	
第二章 愉快的工作環境	027
一張畫勝過千言萬語	
我們怎麼可能當真？員工第一的基本信念	
樹立榜樣：可親領導人的重要性	
老闆換你做做看：深入了解員工的第一堂必修課	
感覺就像三明治：針對中階主管設計的培訓課程	
企業特使大會：衡量快樂的有效方法	
員工意見調查：全球通行的標準檢核工具	
有問必答：利用溝通工具鼓勵員工反應	
是工作，或是一種生活方式：如何贏得員工的心	
健康出擊：工作與生活規律的重要性	
緊急事件救助計畫：讓員工幫助員工	
你為員工做了甚麼？企業競爭力的真正衡量標準	
徹底除去不快樂：一個犯下嚴重錯誤的故事	
以員工為支柱：奠定快樂的基礎	

### 第三章 尋找適合的員工

051

服務，從心開始：尋找好員工的重要性  
給我最好的，其餘免談：你就是不能不挑剔  
當伯樂遇見千里馬：選擇高階領導人才  
超級企業大考驗：實施主管評估制度  
尋求最適合的人選：可以提供協助的重要媒介  
如何獵取人頭：在狹窄市場中吸引求職者  
脫離單一行業規格：多元背景的好處多多  
不如想像的「e產業」：如何在網路市場尋找人才  
如何留住人才：花一分力氣留人等於花百分精神雇人  
如何進行評估？了解公司在留住人才方面的優缺點  
政治動物、自我中心和寄生蟲：避免雇用特定個人  
讓你陷入泥沼的企業風格：開明文化必須面對的危險

### 第四章 持續不斷的學習：你的祕密武器

079

幼稚園的教學原則：讓學習變得有趣  
柏拉圖也會以你為傲：哲學思考的訓練課程  
從香菜到放鬆運動：營造完整個體的研習課程  
堅強的培訓陣容：課程的抽樣介紹  
從新手上路到學有專精：完整的技術訓練  
過渡時期的學習中心：從個別指導走向成功  
在五千部電腦之後：運用挑戰，訓練戰力  
從業務員到老師：學習性組織需要富有創意的人  
值回票價的投資項目：培訓成本

## 第五章 服務是一種態度、一門藝術、一個流程 101

何謂服務？態度＋藝術＋流程

何謂態度？讓他們去：讓員工有發揮的空間

保持歸隊：工作上的服務態度

何謂藝術？法蘭西斯·羅素：一個服務英雄的真實故事

何謂流程？用最好的材料烹飪：一開始就建立品質的重要性

品質實驗室的密集研究：事前準備

打造品質計畫：從何處著手

獎勵品質：優惠獎勵計畫

如何知道自己的表現：衡量品質的方法與重要性

服務不是一種廣告：所謂的擔保性服務

追求完美：99分聽來不錯，但須繼續努力

往可能的範圍進行探索：修正不可能達成的夢想

## 第六章 打造企業文化 127

活出朝氣蓬勃：捕捉你的企業文化

顯露真像：真面目即將出現

我們給了員工什麼？我們的答案

口耳相傳：傳播我們的企業文化

始終如一：保持企業文化的真誠開放

企業鮭魚：挑選公司吉祥物

獨特的工作環境：營造一個有創意的工作空間

樂趣的必要性：慶祝每一次的小小成功

快樂鮭魚：設計獎勵活動的重要性

專屬員工的八月假期：一年一度的酬謝活動

第一次的面對面接觸：全員到齊會議提高士氣

全球職業發展計畫：一個全球性的學習機會

最棒的一天：同步慶祝



## 第七章 想法的產生和培養 147

創造力火車：創造一個激勵靈感的環境

四個不同的來源：追溯創新的根源

第一根源：一個有良知的公司：從社會責任的角度改革

第二根源：我們如何做得更好？藉著自我改進來創新

第三根源：需求的跡象：滿足市場的需求

第四根源：創新的決策：針對現有問題提出解決方針

你允許自己跨越幾條道路？激發點子的寬廣途徑

## 第八章 員工的培育過程 161

工作升降梯：創造升遷和降職的明確制度

聖誕老人進城來了：持續觀察員工的貢獻

回到原點：不斷對你的企業提出質疑

領導人評估制度：質疑你的表現

企業的瘦身管理：保持精簡的方式

遠離大而無當的恐龍：讓公司持續不斷地進步

打散小圈圈：持續而積極地鼓勵凝聚性

花粉受精的原則：保持員工流動性

手風琴式管理（一）：隨時準備因應外來壓力

手風琴式管理（二）：彈性的考驗與成功的步驟

## 第二部分 攜手同心，共創未來 179

### 第九章 創造未來 181

- 第一項決定：正面迎戰自由化：將改變視為機會
- 第二項決定：數字的力量：針對成長重新轉型
- 第三項決定：要就做大：非賭博性的成長
- 第四項決定：獨立自主：搬開阻礙你的那顆石頭
- 第五項決定：放眼全球：透過策略聯盟，向全球擴張

### 第十章 科技做為一種工具 191

- 無法傳遞的訊息：向失敗的產品學習
- 前線系統：物超所值：提供價格最低廉的機票
- 消除壓力，加碼服務：有益於大眾的產品
- 永遠都要向前更進一步：不斷地改良你的工具
- 進入知識經濟時代：尋找知識，與全球分享
- 持續進行溝通：好的產品不會憑空出現
- 中間系統：自行研發或向外採購？找尋最佳的自動化  
品管系統
- 幕後系統：「視野」系統：主要特點
- 企業聯姻的典範：資訊系統與客戶的結合
- 資源分享系統：一個攸關成敗的產品
- 資訊經紀人：認清資訊的力量
- 說話請用白話文：用字簡單的科技專家
- 偉大發明家要有自己的實驗室：研究發展的資源
- 蓄勢待發：持續進步的必要性
- 自由發揮：讓員工有獨立的揮灑空間
- DACODA系統：提供客戶精打細算的服務
- eCLIPSE：另一項優秀的服務選擇
- 快樂至上：如何將員工放在第一位
- 夢幻機器：成為新世紀的科技英雄

## 第十一章 眼觀四面，耳聽八方 217

環環相扣：商業世界中的連鎖效應

前瞻未來：市場預測的重要性

在美麗新世界發現勇氣：與眾不同的恐懼以及獎勵

穿越時空光年：未來趨勢在哪裡？

## 第十二章 開放真誠的合作關係 227

坦誠相見：你真的了解你的客戶嗎？

人人為我，我為人人：三面向合作的重要性

你是客戶的顧客嗎？全力支持你的顧客

歡迎回家：創造開放的工作環境

帶客人進廚房：沒有顧客不能去的地方

連續體實驗室：互動式研究發展

企業聯姻：最高境界的顧客與供應商關係

提供顧客診斷服務：如何培養有品味的顧客

資源部門的使命：支援我們協助客戶

基本技能：找到好夥伴的最佳方式：成為一個好夥伴

## 第十三章 開創新天地 241

從牛仔到電腦操作員：一個改變公司的新主意

氣象預報：持續不斷的乾旱：求才若渴的企業

寶劍尚未出鞘：針對未來人力不足的解答

在務農者身上下注：務農與經商其實沒太大差別

家裡的一分子：深入鄉鎮紮根

薪水不夠，又不受重視：被埋沒的人才

共享愛爾蘭人的好運：進駐全球鄉村社會

以牧場為家：一個非凡的地方

遍布全球：為你的公司探索鄉村地區

結語 諸多訊息，待你細細品味 253

後記 九一一之後的世界 257

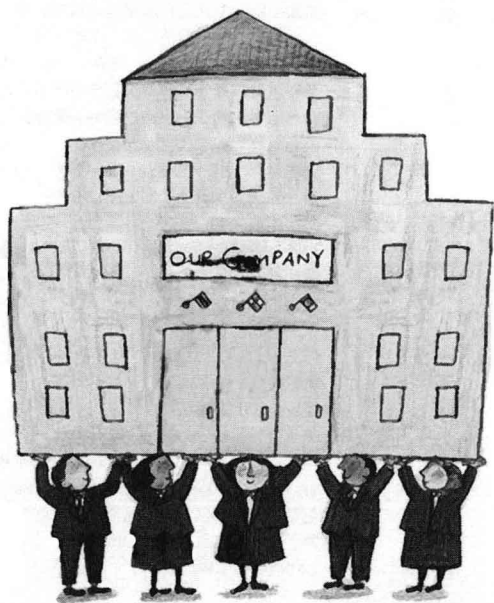
盧森布魯是我曾祖父於一八九二年創立的，那時若有人預言，  
它將會成為全球第三大的旅遊服務公司，一定會被視為瘋子。  
然而，改變總要從某處開始……；一路走來，我們由一個六十人的小公司  
變成六千人的國際企業，年營收超過六十二億美元；  
我們的成功祕密在於，我們相信：

# 顧客第2

The Customer Comes Second : Put Your  
People First and Watch'em Kick Butt

一家百年老店蛻變為企業創新典範的真實故事

Hal F. Rosenbluth &  
Diane McFerrin Peters  
徐曉慧 譯



THE CUSTOMER COMES SECOND by Hal F. Rosenbluth and Diane McFerrin Peters  
The Customer Comes Second © 1992, 2002 by Hal F. Rosenbluth and Diane McFerrin Peters  
Complex Chinese translation copyright © 2005 by Faces Publications,  
a division of Cite Publishing Ltd  
Published by arrangement with HarperBusiness,  
an imprint of HarperCollins Publishers, Inc., USA  
through Bardon-Chinese Media Agency  
博達著作權代理有限公司  
ALL RIGHTS RESERVED

---

## 顧客第二

作者 Hal F. Rosenbluth and Diane McFerrin Peters  
譯者 徐曉慧  
副總編 劉麗真  
主編 陳逸瑛  
責任編輯 金薇華

發行人 蘇拾平  
出版 臉譜出版 城邦文化事業股份有限公司  
台北市中正區信義路二段213號11樓  
電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100

發行 英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司城邦文化分公司  
台北市中山區民生東路二段141號2樓  
讀者服務專線：0800-020-299  
服務時間：週一至週五 9:30~12:00；13:30~17:30  
24小時傳真服務：886-2-2517-0999  
郵撥劃撥：19833503  
戶名：英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司城邦分公司  
城邦網址 <http://www.cite.com.tw>  
臉譜推理星空網址 <http://www.faces.com.tw>  
讀者服務信箱 [cs@cite.com.tw](mailto:cs@cite.com.tw)

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司  
香港灣仔軒尼詩道235號3樓  
電話：852-25086231 852-25086217 傳真：852-25789337  
電子信箱：[citehk@hknet.com](mailto:citehk@hknet.com)

馬新發行所 城邦（新、馬）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd. (458372 U)  
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia  
電話：603-90563833 傳真：603-90562833  
電子信箱：[citek1@cite.com.tw](mailto:citek1@cite.com.tw)

初版一刷 2005年1月10日

版權所有，翻印必究（Printed in Taiwan）  
ISBN 986-7335-10-4

**定價：280元**

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）

感謝盧森布魯國際旅遊公司及客戶，  
啟發了我們的真心服務。

序言	011
第一部分 最有價值的投資標的：你的員工	013
第一章 話當年，重說從頭	015
企業文化的蛻變	
改變的原由	
轉捩點	
我們是誰？我們要做什麼？	
第二章 愉快的工作環境	027
一張畫勝過千言萬語	
我們怎麼可能當真？員工第一的基本信念	
樹立榜樣：可親領導人的重要性	
老闆換你做做看：深入了解員工的第一堂必修課	
感覺就像三明治：針對中階主管設計的培訓課程	
企業特使大會：衡量快樂的有效方法	
員工意見調查：全球通行的標準檢核工具	
有問必答：利用溝通工具鼓勵員工反應	
是工作，或是一種生活方式：如何贏得員工的心	
健康出擊：工作與生活規律的重要性	
緊急事件救助計畫：讓員工幫助員工	
你為員工做了甚麼？企業競爭力的真正衡量標準	
徹底除去不快樂：一個犯下嚴重錯誤的故事	
以員工為支柱：奠定快樂的基礎	

### 第三章 尋找適合的員工

051

服務，從心開始：尋找好員工的重要性  
給我最好的，其餘免談：你就是不能不挑剔  
當伯樂遇見千里馬：選擇高階領導人才  
超級企業大考驗：實施主管評估制度  
尋求最適合的人選：可以提供協助的重要媒介  
如何獵取人頭：在狹窄市場中吸引求職者  
脫離單一行業規格：多元背景的好處多多  
不如想像的「e產業」：如何在網路市場尋找人才  
如何留住人才：花一分力氣留人等於花百分精神雇人  
如何進行評估？了解公司在留住人才方面的優缺點  
政治動物、自我中心和寄生蟲：避免雇用特定個人  
讓你陷入泥沼的企業風格：開明文化必須面對的危險

### 第四章 持續不斷的學習：你的祕密武器

079

幼稚園的教學原則：讓學習變得有趣  
柏拉圖也會以你為傲：哲學思考的訓練課程  
從香菜到放鬆運動：營造完整個體的研習課程  
堅強的培訓陣容：課程的抽樣介紹  
從新手上路到學有專精：完整的技術訓練  
過渡時期的學習中心：從個別指導走向成功  
在五千元電腦之後：運用挑戰，訓練戰力  
從業務員到老師：學習性組織需要富有創意的人  
值回票價的投資項目：培訓成本



## 第五章 服務是一種態度、一門藝術、一個流程 101

何謂服務？態度＋藝術＋流程

何謂態度？讓他們去：讓員工有發揮的空間

保持歸隊：工作上的服務態度

何謂藝術？法蘭西斯·羅素：一個服務英雄的真實故事

何謂流程？用最好的材料烹飪：一開始就建立品質的重要性

品質實驗室的密集研究：事前準備

打造品質計畫：從何處著手

獎勵品質：優惠獎勵計畫

如何知道自己的表現：衡量品質的方法與重要性

服務不是一種廣告：所謂的擔保性服務

追求完美：99分聽來不錯，但須繼續努力

往可能的範圍進行探索：修正不可能達成的夢想

## 第六章 打造企業文化 127

活出朝氣蓬勃：捕捉你的企業文化

顯露真像：真面目即將出現

我們給了員工什麼？我們的答案

口耳相傳：傳播我們的企業文化

始終如一：保持企業文化的真誠開放

企業鮭魚：挑選公司吉祥物

獨特的工作環境：營造一個有創意的工作空間

樂趣的必要性：慶祝每一次的小小成功

快樂鮭魚：設計獎勵活動的重要性

專屬員工的八月假期：一年一度的酬謝活動

第一次的面對面接觸：全員到齊會議提高士氣

全球職業發展計畫：一個全球性的學習機會

最棒的一天：同步慶祝