

标杆  服务王牌书系 3

Moways
博雅管理案例书系

主 编 莫少昆

Disney 向标杆企业学习全效服务

迪士尼乐园

服务标杆权威个案

贩卖快乐

编 著 陈静华



对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economics Press

标杆  服务王牌书系 ③

主 编 莫少昆

迪斯尼乐园

贩卖快乐

编 著 陈静华



对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economics Press

图书在版编目 (CIP) 数据

迪士尼乐园 贩卖快乐/陈静华编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2007

(标杆·服务王牌书系)

ISBN 978-7-81078-837-3

I. 迪… II. 陈… III. ①迪士尼公司 - 企业文化②迪士尼公司 - 商业服务 IV. J997.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 046381 号

© 2007 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

迪士尼乐园

贩卖快乐

陈静华 编著

责任编辑: 曹 麦

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338

发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com>

E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装

新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 148mm × 210mm

7.375 印张 129 千字

2007 年 6 月北京第 1 版

2007 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81078-837-3

印数: 0 001 - 5 000 册

定价: 22.00 元

总 序

我们服务，我们快乐

“世界上最大的快乐就是能够使他人快乐。”

这一伟大思想由来已久，但通过带给他人快乐而使自身得到无限满足，这并不是人人都能做到。其实，快乐很简单，关键在于思想和理念的转变。

“服务”的概念便体现了这一思想和理念。通常概念中的服务意味着由他人指使、为他人效劳。在中国，“服”和“务”是两个字，都是从事某种工作的意思，例如“服役”、“务农”。两重意思相叠加，即为从事某种工作的人而工作，因此从造词法来看，服务一词仿佛有着低人一等的意思；但在西方社会，服务并不是如此简单。在西方，“服务（service）”与“仆人（servant）”两词出于同源，但由于“人人皆为耶稣之奴仆”的圣经文化的长久熏陶，使得服务的理念早已有了提升和转变。

我们通常所理解的服务总是意味着被动和不太情愿，更有甚者还有低人一等、身份卑微之感，这包括在服务性的工作中。但在西方，服务工作平等且广泛存在，服务人员不以为耻，反以为荣，因为服务能为他人带来快乐和满足，服务能使人的精神得以充实、品行得以提高，心灵得以净化，而这一做法也极为符合西方文化中基督原罪的心态。

因此，我们不必抱怨中国服务质量如此之差，企业售后服务不到位，某些行业服务人员素质不高等；我们也不必为此再阵阵高呼：我们需要服务！因为这些已经并不重要。我们目前需要的只是如何转变服务理念，如何脚踏实地地作出服务。

为此，不妨看看西方的几家顶级企业是怎样做的。里兹-卡尔顿酒店百余年来，一向秉承服务的黄金标准，同时将“我们是为绅士和淑女提供服务的绅士和淑女”作为座右铭，一句简单的话语透露出其对服务的深刻理解和高尚品味。而联邦快递公司的“服务以人为本”的理念更为具体真实地表露出服务的人性化，这是公司对员工和员工对顾客的双向人性关怀。同样，迪士尼乐园、新加坡航空、花旗银行等公司的服务亦是堪称一流和别具特色。

服务，在西方企业已经形成一套完整的制度体系，并成为整个企业文化的一部分，而国内的很多企业还只是处

于草创或初级阶段。另外，随着全球科学技术的一体化，各企业之间，产品质量的差距已是微乎其微，同行业的竞争正由质量竞争转向服务竞争。在未来，原本附加于产品的服务将会逐渐成为商品的主体，而实物产品反倒会沦为附加品。创建阿里巴巴的马云正是看到了这一点，因此由衷感言“服务是世界上最贵的产品”。为了掌握生产这种“最贵的产品”的“核心技术”，加速中国企业服务文化建设已是迫在眉睫。幸而世界知名企业已经为我们制定了服务的标准模板，通过与其进行比量对照，不难发现我们的差距所在。因此，要向这些企业学习服务，标杆管理的手段最为有效。

标杆，原意是衡量水位涨退的标准尺度，后比喻为一件事物将另一件事物作为自己的衡量标准，后者便成为前者的标杆。现在我们引申为企业的标杆，即企业之间的衡量参照标准，被选为参照物的企业就是标杆企业。当然这家企业必须是知名度高、信誉好，并且综合实力强，否则选取标杆也就失去了本来的意义。

通过对标杆企业的详细研究，找出与该企业在各方面的差距以提升自身的企业素质、产品质量或服务手段等，便是对标杆管理的应用。不言而喻，这是一套行之有效且能快速提升企业各项技能的便捷方法。对于服务，标杆管理同样奏效。当年，美孚石油公司的加油站系统便是将里

兹-卡尔顿酒店作为标杆企业以提升其服务质量的，现在，美孚的加油站员工对待客户有着与里兹-卡尔顿员工一样的优雅与周到。

对标杆管理的应用灵活至极，可以在竞争对手中选一家企业作为自己的标杆，通过比量对照，找出不足，改善提高。也可以针对企业经营过程中某一个环节，例如服务，从服务质量极为优秀的企业中选取标杆，单学一项，这样应用更为精准，而且效果更佳。

因此，正是基于标杆管理的实用性和灵活性，我们编委会经过一年的努力，终于推出了《标杆·服务王牌》这套书，该书系便是上述服务思想和标杆管理的最终体现。我们从服务出发，利用标杆管理的手段，在世界服务行业内选取了十家顶级企业作为研究对象，揭示了他们独具特色的服务理念、标准完善的服务制度、精致入微的服务操作和高尚温馨的服务文化，这些也正是国内企业在夜以继日地追求产品质量一流化的同时所疏忽和遗忘的东西。

虽然各家企业的服务精要和精髓在专家指导下不失其权威性，但因工程浩大，时间仓促，我们没有机会对所选取的企业进行百分之百的具体研究，所以难免会出现纰漏和失误。因此，只要能令读者在这套书中了解到以下三点，我们编委会的全体同仁也就感到无比欣慰了。

一、转变以往的服务理念

中国多年流传下来的服务理念早已不再适应现代市场的发展。正如前文所述，以往我们认为服务是被动的不情愿的工作，而现在通过对西方一流企业的认识，真正的服务本是一种真心的、纯洁的和高尚的行为。中国企业要想赶超世界先进水平，首先需要转变的即是服务理念。

二、找出企业的服务差距

差距自然存在，重要的是找到差距之所在。是国内的企业文化中没有真正的服务意识，还是国内企业从未认真制定过完善的服务体制，也许是国内企业在员工培训时做得还不够，又或者是在具体执行时未能达到体贴入微、超越人心的高度。总之，这些差距应该存在于企业的方方面面，参照这些知名企业，逐个找出，逐步改善。

三、确定自身的标杆企业

标杆企业的确定如同榜样的选取一样重要，企业必须有自己的目标，这样在自我改进时才不会盲然无序。该书系研究的虽多为服务行业内企业，但同样适用于其他非服务性行业，因为本书系着重研究的是企业服务中那些带有普遍意义的东西，因此，每家企业都能从这套书中找到适合自己的标杆。

同时，在对这些标杆企业的选取、确定和研究中，我们要真诚地感谢各服务行业内的专业人士、企业家和多位经济学家的关注和支持，真诚地感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟分析，真诚地感谢对外经济贸易大学出版社的诸位编辑为了本套丛书的出版所付出的辛劳，更要感谢我们编委会的全体同仁所付出的时间和心血。

另外，该书在写作上以故事理念化、理念故事化的方式来布局谋篇，意在使全书通俗易懂，即使是从未接触过服务理论的人士也能从生动感人的服务故事中感同身受，从而对服务理念和精髓拿捏准确。总而言之，这套书的出版也算是为广大读者提供的一项服务吧。

“世界上最大的快乐就是能够使他人快乐”，所以，我们服务，我们快乐。

《标杆·服务王牌》书系编委会

2007年3月

目录

第一章 童话世界的传奇 1

第一节 四位掌门人 4

1. 乐园之父——华特·迪士尼 4
2. 乐园继任者——朗·米勒和小罗伊·
迪士尼 7

3. 乐园拯救者——迈克尔·艾斯纳 9
4. 乐园新掌门——罗伯特·艾格 10

第二节 五个迪士尼乐园度假区 12

1. 加州迪士尼乐园度假区 12
2. 佛罗里达华特·迪士尼世界度假区 14

- 3. 东京迪士尼度假区 16
- 4. 巴黎迪士尼乐园度假区 17
- 5. 香港迪士尼乐园度假区 18



第二章 迪士尼的服务战略 21

第一节 华特·迪士尼时代 25

- 1. 成长战略——树立迪士尼品牌 25
- 2. 多元化战略——放大迪士尼的品牌
价值 38

第二节 迈克尔·艾斯纳时代 47

- 1. 复兴战略——唤醒沉睡的
“公主” 49
- 2. 全球化战略——让世界充满快乐 60
- 3. 竞争战略——抢占数字化的制高地 67



第三章 迪士尼的服务文化 73

第一节 迪士尼的使命：为大众制造

快乐 76

- 1. 用服务向游客播撒快乐 78
- 2. 员工是顾客快乐之源 88

第二节 迪士尼的核心价值观 101

- 1. 创新 102

- 2. 高品质 113
- 3. 共享 116
- 4. 故事性 121
- 5. 乐观 125
- 6. 尊重 127



第四章 迪士尼服务标准的执行 135

第一节 座右铭 140

所有来访者都是我们的客人 140

第二节 服务四要素 145

安全性、礼貌性、表演性、效率性 145

第三节 员工四要素 151

殷勤有礼、善于沟通、能力胜任、
反应敏捷 151

第四节 迪士尼员工基本守则 156

- 1. 服务理念的体验 157
- 2. 重视服务素质的培养 161
- 3. 帮助员工提升服务技巧 165
- 4. 尊重员工的话语权 186
- 5. 激发员工归宿感和团队精神 189

第五节 完美服务创造无限价值 193

- 1. 关注细节、珍惜品牌 193

2. 服务的终极目标是获取游客的忠

诚度 198

3. 用心服务、创新服务、快乐服务，在

服务中实现价值 202



第五章 博维服务点评 207

我们与迪士尼的差距有多远? 209

1. 主题冲突或模糊 211

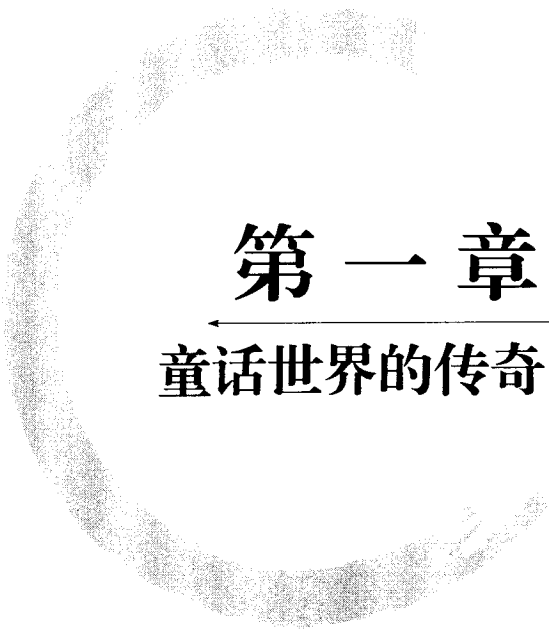
2. 互动性不足 214

3. 主题公园盈利模式过于单一 215

4. 服务质量欠佳 216



主要参考书目和资料 219



第一章

童话世界的传奇

正如迪士尼的创始人华特·迪士尼 (Walter Elias

Disney) 所说: “一切源于一只老鼠”, 正是天才画家笔下那只可爱的米老鼠成就了今天的欢乐英雄——迪士尼乐园。

迪士尼乐园, 一个充满欢乐、神奇和梦想的魔幻仙境, 它曾经开创了世界主题公园之先河, 同时又将欢乐的巨大魅力发挥到了极致, 它的发展史就是一个使娱乐走向产业的成功典范。

迪士尼乐园是创造梦想和实现梦想的地方, 梦想来自于迪士尼人的锐意进取和不断创新。自从 1955 年第一座迪士尼乐园在美国洛杉矶建成后, 经过半个世纪的风风雨雨, 如今的迪士尼帝国在全球已经拥有了五座迪士尼乐园。它们分布在美国的洛杉矶和奥兰多, 法国的巴黎, 日本的东京以及中国的香港。宛如五朵争奇斗艳的鲜花, 在世界的一角竞相绽放。它们精巧的建筑、丰富的主题、洁净的环境、亲切的员工和周到的服务征服了全世界不同国籍、不同肤色的儿童和成年游客, 每年都有成百上千万的游客慕名而来, 甚至不少国家元首和政府首脑也会到此一游。

广大的游客为迪士尼乐园带来了无比丰厚的财富, 这些财富几乎是迪士尼集团总利润的 70%, 毋庸置疑, 乐园已经成为整个迪士尼帝国无可撼动的支柱产业。

无与伦比的成就背后少不了几代人的艰辛和努力, 整个迪士尼乐园王朝的建立可谓充满传奇, 创造、哺育迪士

尼的主角们在这个传奇故事中一一登场。当乐园的创造者华特·迪士尼带着无限的梦想步入天堂时，他的哥哥罗伊·迪士尼却在人间实现了他的遗愿。而华特·迪士尼的女婿朗·米勒则成为华特梦想的封存者和守护者，为此，大为不满的小罗伊·迪士尼揭开他的封印，再次展开对梦想的大胆追求，他的继任者迈克尔·艾斯纳更是这批追求者中的头号斗士。经过了几十年的打拼，迪士尼迎来了新世纪的辉煌，同样迎来了对梦想的新任追求者——罗伯特·艾格。梦想正在不断地被延续……

第一节 四位掌门人

1. 乐园之父——华特·迪士尼

华特·迪士尼是 20 世纪最伟大的传奇人物之一。他的名字就是梦幻的象征。他曾经 32 次获得奥斯卡金像奖，7 次获得格莱美奖。更令人难忘的是，他为这个世界营造了一个天堂——迪士尼乐园。

华特·迪士尼的一生曲折而富有传奇色彩，他不但是一