

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

服务带来

【日】林田正光 著

刘玮 译

奇迹

——丽嘉酒店

营业总经理的服务心得

中国服务业
提升竞争力的



优秀读本



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

- 一线经理人揭示一流企业的服务精髓
- 丽嘉酒店感动顾客的服务细节
- 所有服务行业员工的行动楷模

正略钧策
管理丛书

服务带来奇迹

——丽嘉酒店营业总经理的服务心得

【日】林田正光 著

刘 玮 译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

服务带来奇迹: 丽嘉酒店营业总经理的服务心得/【日】林田正光著: 刘玮译.
—北京: 人民邮电出版社, 2007. 10

ISBN 978-7-115-16645-6

I. 服… II. ①林…②刘… III. 饭店—商业服务—经验—日本 IV. F719.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 120460 号

内 容 提 要

在产品同质化越来越严重的今天, 产品附带的服务成为企业制胜的法宝, 本书作者凭借自己在丽嘉酒店等服务行业丰富的从业经验, 通过具体事例说明什么是让顾客满意的服务, 总结出了既适用于酒店服务行业, 也适用于其他服务行业的面对面谈话术、客户满意哲学 (CS)、“感动服务六步”和 VIP 服务精要等。

酒店管理人员、酒店一线服务人员, 以及所有从事服务行业的人员都能从本书中学到创造奇迹的服务技巧。

服务带来奇迹

——丽嘉酒店营业总经理的服务心得

-
- ◆ 著 【日】林田正光
译 刘 玮
策 划 贾 福 新
责任编辑 许 文 瑛
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 880 × 1230 1/32
印张: 5.125 2007 年 10 月第 1 版
字数: 93 千字 2007 年 10 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2007-2122

ISBN 978-7-115-16645-6/F

定 价: 18.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

本書の著作権は、著者に帰属する。

Densetsuhoterumandakega shiteiru! Sabisude chiisanakisekiwookosuhouhou by Masamitsu Hayashida

Copyright © 2006 by Masamitsu Hayashida

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Posts & Telecom Press, All rights reserved

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc. Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc., through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书简体中文版由日本钻石社授权人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。版权所有，侵权必究。

自序 感动服务

追求高品质服务的时代

价值取决于服务。

您是否已经意识到，这样的时代已经来临？

一流宾馆、一流餐厅、一流百货商店，无一例外都具备高品质的设施。一流宾馆的设施应有尽有，大厅装修豪华，光坐在沙发上悠闲小憩就是一种享受。一流餐厅，有经验丰富的名厨掌勺，八仙过海，各显神通。

第一次去一流宾馆和餐厅的人，都会赞叹不已，可是，第二次、第三次去，就见怪不怪，再也没有当初的惊喜了。

再想想我们平常用的冰箱、微波炉、电脑、汽车，每一个都称得上性能优秀，设计完美。于是，再去百货商店，听售货员夸某某商品性能好、质量好，也很难激起购买欲了。

当优良的品质普及为一般化，“品质优良”就不能把一种商品和其他同类商品区分开来，也就不能再满足客户的需要了。

那么，要让商品脱颖而出，受到顾客青睐，需要什么

1

自序
感动服务





条件？

答案就是，高品质的服务。

我在宾馆业服务多年，算得上是个“服务专家”。思考怎样满足顾客的需要，怎样感动顾客，曾经是我每天的功课。因此，我自信有一双锐眼，能辨别出优质的服务和劣质的服务。

有一次，在一家餐厅，我体验了一次让我这个“服务专家”也为之感动的完美服务。

在卡西塔餐厅的感动体验

2

那是东京青山的一家叫“卡西塔”的休闲餐厅。

卡西塔在青山大道沿街一栋大厦的三层。这种地方，一般很不起眼，不好找。

不过，不用担心。在大厦一楼的入口，卡西塔的服务员正举着招牌，微笑着站在那里等候。

我试着打招呼：“我是预约过的林田……”

他向我展开温暖的笑容：“您是从大阪来的林田先生啊？等候多时了，欢迎光临。”

我首先就被他的话打动了。

电话预约时，我可能提到过“从大阪来”，不过，那是不经意提到的，连我自己都不记得了。

可是，卡西塔的人准确记录下这一信息，并且传达给所有服务生。在一楼等候的服务生，一听到我叫“林田”，就知道

我是“从大阪来的那位客人”。

电梯到了三楼的餐厅，有三名服务生已经等候多时。

“林田先生，等候多时了。”

“林田先生，感谢您从老远光临小店。”

我被领往自己的座位。期间，也不断有男女服务生微笑着跟我打招呼：“林田先生，晚上好”，“欢迎光临，林田先生”。

受到这样的接待，自然就觉得“大家都是真心欢迎我来呢”。自己脸上也不知不觉绽放出笑容。

“给您准备的座位在这里，满意吗？”

服务生问我。

这也是顾客至上，餐厅不擅自作主的表现。

当然我对座位没什么不满。坐下来之后，发现桌子上有一张比名片略大的纸片，上面写着：

“林田先生，欢迎您从大阪来光临小店。”

我感到十分满意，对用餐也开始满怀期待。因为在从到达大厦一楼，到就座这段很短的时间里，我已经感觉到了卡西塔餐厅是怎样重视和欢迎我。他们让我感到只有我受到了独一无二的特别欢迎。

当然，卡西塔的员工并非只是对我特别优待。

正因为他们重视每一位客人，细心体贴地向每位客人提供独有的服务，才让我有了这种感受。





这不正是所谓的感动服务吗？卡西塔被称为“爱和感动的餐厅”，它感动了每位客人，大家口口相传，慕名而来的人越来越多。

我一直在餐厅、宾馆等服务业工作，因此很了解要提供这样完美的服务需要花多少功夫。也许正因为如此，我才更加感动。

住院，经历大手术，到丽嘉

卡西塔的个性化服务，让我想起了以前工作过的宾馆——大阪丽嘉宾馆。丽嘉是以高品质服务闻名的连锁宾馆。1996年起，我在大阪丽嘉饭店工作了7年，担任营业经理、营业总经理等职位，真正领会到了什么是真正的服务，什么是真正的待客之道。

我高中毕业后，马上进入藤田观光株式会社，在有“大阪的迎宾馆”之称的“太阁园”（一家花园饭店）工作。我在那里主要从事营业工作，一直做了32年。

当然，在太阁园时代，我自认为已经为客人尽了全力。现在想想，当时的自己并没有理解什么是真正的服务。

48岁的时候，我迎来了转机。我因病开始长期住院。可以说，到那时为止，我一直为工作鞠躬尽瘁。我从事的是营业工作，要四处露脸，营造人脉，也取得了一些成绩。因此，在我住院期间，来看望我的人有400多人。

长期住院的朋友们应该知道，在住院时，特别是长期住

院，有人来看望自己，真的是非常欣慰。虽然我长期置身于服务行业，但是因为这次住院，我才第一次理解了什么是对人世的感恩之心。

知道丽嘉要在大阪开店的消息，也是在病床上。那时我已经 50 岁了。想去外资宾馆服务，可是不懂英语，也没上过大学，电脑也不会，简直是一无是处的“三无人员”。

即使如此，我还是想去试一试。我真心喜欢服务业，也很想将自己重新体会到的对人世的感恩之心用行动表达出来。

仔细想想，我这个“三无人员”能被丽嘉采用，简直是个奇迹，不过，太阁园时代培养的人脉，对本地的情况很熟悉这些优势，也成全了我的“好运”。

丽嘉的完美待客之道

进入大阪丽嘉工作之后，真是惊奇不断。

从藤田观光的太阁园这样纯日式的地方，进入丽嘉这种文化迥异的组织，感到迷惑是当然的事。最令我吃惊的是丽嘉的完美待客之道。

不论何时，丽嘉都把客人放在第一位。为了给客人提供令人感动的个性化服务，所有员工在同一理念下努力。

“顾客至上在服务业是理所当然的。”

很多人都这样想吧。不过，如果只是一句话就能概括的普通程度的服务，我也不会感到吃惊。丽嘉的优质服务，超出了在服务业工作了 32 年之久的我的想像。





在丽嘉服务的7年间，我对服务的看法发生了180°转变，学到了很多東西。

各行各业都需要改进服务

我有过在餐厅和宾馆服务的经验，所以本书提到的都是这些行业。其实，在当今时代，各行各业都需要改进服务。

现在，每年企业就如何提供让顾客感动的服务向我咨询的案子，多达两百多件。前来咨询的企业来自各行各业。

不论是宾馆、餐厅，还是保险公司、银行、医院、汽车制造商、美容院，各行各业都在努力改进服务。

如前所述，商品本身并没有太大的差别。因此，为了让客人感动，让客人满意，必须在服务上下功夫。这是理所当然的潮流。

从今以后，不光是宾馆员工、服务生，包括营业员、美容业从业者、前台、医生、护士、公务员，只要是和客人接触的职业，都需要注意待客之道。在本书第5章，我将介绍我咨询过的部分案例。

把客人放在第一位，学习真正的服务，已经成为工作的必要条件。因此，我希望更多的人了解什么是真正的服务，什么是真正的待客之道。

群雄割据时代的传奇宾馆人

我曾历任藤田观光太阁园的大堂经理、市场促进课长、大阪丽嘉的营业总经理、京都全日空宾馆和彦根卡思路宾馆社长

兼总经理。在本书中，我要介绍在自己的经验、领悟基础上确立的“林田流感动服务六步骤”，及许多传奇宾馆人的感动服务实例。让我们看看，服务怎样带来奇迹。

本书中登场的传奇宾馆人，有任帝国饭店大阪营业部宴会预约经理的宫井宏和；原大阪丽嘉的服务台问讯员、现任 resorttrust 东京贝寇特俱乐部（将于2008年3月在台场开张）住宿经理的前田佳子；曾在浦安布莱顿宾馆工作、现任 Team Lab 服务咨询株式会社董事长的江泽博己先生；原大阪丽嘉的服务员、现任东京文华东方酒店宴会厅经理的石原进一先生；还有任大阪新大谷宾馆饮食部总经理的阪口正彦先生。



宫井宏和



阪口正彦



前田佳子



石原进一



江泽博己

以上每位都是感动服务的专家，其中前田小姐和石原先生，是我在大阪丽嘉时一起工作过的同事。

希望各位读者能够体会到，这是一个服务决定价值的时代，完美的服务、正确的待客之道，带来了感动，出现了一个个“奇迹”。当然，我将要讲到的，不光是发生在宾馆业的事例，还有很多一般性的接待客户中发生的事。传奇的服务，发生在各种场合。





相信在读这本书的过程中，大家一定会感受到我在卡西塔体验过的感动、在大阪丽嘉体验过的惊讶。如果大家能对这些传奇宾馆人的服务精神有所感悟，并应用在自己的工作中（不论是何行业），我将感到不胜欢喜。

目 录

第1章 细心体贴的谈话术.....	1
一流宾馆注重会话.....	3
帝国饭店的“客人读心术”	5
一句话找到客人需求.....	6
打探出客人背后的需求.....	8
结婚仪式当天让人印象深刻的谈话术.....	9
消除不安的谈话术	10
沟通两人想法的谈话术	13
会话中“时间和空间的学问”	16
送别也需要“时间和空间”意识	17
客人分三类	18
丽嘉从不说“NO”的服务.....	21
提问胜过判断	23





目 录

2

第2章 服务带来“小小奇迹”	27
服务改变客人的人生	29
多考虑客人想要什么	31
樱花树带来的意外惊喜	32
林田式迎客法	34
文华酒店的全球信息共享	35
为左撇子客人把刀放在左边	37
了解各种需求的秘诀	38
为客人着想的建议术	39
提出两三个建议	40
不露痕迹的体贴服务	42
免费饮料是抓住客人心的好机会	44
石原进一的意外款待术	45
谈话中打探出客人隐藏的需求	47
不要放过绝妙的时机	48
文华酒店的完美服务	48
惊喜的背后是感谢	50
递了扇子以后回避	51
为什么要准备三种润喉糖	52
感动松岛菜菜子	53

第3章 林田流“感动服务的六步曲” 55

什么是林田流“感动服务的六步曲” 57

事前应对服务——注意电话留下的第一印象 58

宴会当天的迎接服务——全体员工都有责任 61

逗留期间的服务——给客人意外惊喜 63

送别服务——为什么“送别两次”很重要 64

24小时内的跟进服务——电话了解客人的感受 65

保持永久关系的跟进服务——亲手写问候 69

第4章 征服有意见的客户 71

你的工作是什么 73

服务是对客人攻心的工作 74

自己周围的人都是客人 75

向误入宾馆的客人打一声招呼 76

怎样对待“截止点菜一分钟后来的客人” 78

为客人着想到最后 79

习惯和礼仪 80

把客人的埋怨当作机会 82

丽嘉的“问题解决报告” 84

转换视角180度的游戏 85

让客人的怒火到达顶点 87





目 录

被客人误解怎么办	88
以“谢谢”开始，以“谢谢”结束的道歉信	90
想尽办法掏出客人的真心话	92
丽嘉的理念：这里是我的另一个家	93
客户是“服务的老师”	94
客人想从我们这里获得什么	96
丽嘉“2 000 美元决定权”的意义	96

第5章 用客户满意哲学建立团队，引发“小小奇迹”

.....	99
-------	----

4

重新组建“倒金字塔型”团队	101
领导要把时间划为三份	102
4 500 人派对怎么开	104
东京文华酒店的“100 个问答”	106
“瞬间的视线接触”产生“小小奇迹”	107
组织不能缺少共同理念	109
社长的“五个满意度经营”	110
林田正光的咨询案例① 印西疗养别墅项目	111
林田正光的咨询案例② 广田世纪医院项目	118

第6章 磨练感性

五感全动员的咨询术	125
-----------------	-----

男女有别	126
怎样和第一次见面的人聊天	128
言多必失	129
“欢迎光临” 真正的意思	130
对冒雨来迪斯尼的客人说的一句话	131
眼到、神到、心到	133
近距离体验一流，磨炼“感受力”	135
避免生活一成不变的办法	136
在“社会大学” JC 学到的东西	137
我的眼中只有服务	138
从每个人身上都可以学到东西	140
后 记	142

