

标杆 服务王牌书系 1

主 编 莫少昆

Moways
博维管理咨询书库



向标杆企业学习全效服务

里兹一卡尔顿

服务标杆权威个案

标定奢华

编 著 冯学东 林祝君



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 ①

主 编 莫少昆

里兹—卡尔顿

标定奢华

编 著 冯学东 林祝君



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

里兹 - 卡尔顿 标定奢华/冯学东, 林祝君编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2007
(标杆·服务王牌系列丛书)
ISBN 978-7-81078-797-0

I. 里... II. ①冯... ②林... III. 饭店 - 商业服务 - 概况 - 美国 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 017343 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

**里兹 - 卡尔顿
标定奢华**

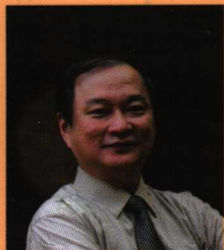
冯学东 林祝君 编著
责任编辑: 连佩珍

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 6.5 印张 114 千字
2007 年 3 月北京第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81078-797-0
印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 19.80 元

主编简介



莫少昆 教授

亚太地区著名战略管理、领导力专家

任职

新加坡国立大学企业管理学院亚太EMBA客座教授

芬兰赫尔辛基经济学院EMBA客座教授

澳大利亚国立大学管理学院MIM客座教授

清华大学经济管理学院EMBA客座教授

中山大学EMBA客座教授

哈尔滨工业大学EMBA客座教授

任职经历

新加坡及中国多家大型集团首席顾问、独立董事

曾任新加坡大华银行副总裁

曾任新加坡某上市企业总裁及执行董事

现任新加坡博维管理咨询有限公司总裁

主要研究领域

企业发展战略研究与制定

企业文化建设

变革管理

企业家精神和领导艺术

主要作品

《与CEO重走长征路》

《大领导力》

《文化千年·华商108》书系

《百家企业文化工程》书系

《大领导力艺术》(10VCD)

《企业战略管理教程》(30VCD)

《名家论坛——战略管理》(12VCD)

本书简介

世界“酒店之王”里兹－卡尔顿的黄金服务标准堪称典范中的典范，其座右铭“我们都是为绅士和淑女提供服务的绅士和淑女”，百余年来广受赞誉，可以说，任何溢美之辞在这里都不为过。本书便是通过对里兹－卡尔顿酒店发展历程的回顾，全面展现了其服务战略和文化标准，并将这一切以故事的形式向读者娓娓道来。

书系简介

标杆是什么？

标杆即量化的榜样，对标杆的学习乃是世界一流企业的生存方式，标杆管理是企业基业常青的利器。

服务是什么？

服务就是满足并超越客户的期望，服务就是铸就企业的品牌，服务就是竞争对手难于模仿的核心竞争力。

这套书是什么？

这是一套能够改变企业服务理念，帮助企业找到服务差距，通过对标杆企业的学习全面提高服务质量水平的大型研究丛书。

标杆·服务王牌书系

《里兹－卡尔顿 标定奢华》

《联邦快递 递送使命》

《迪士尼乐园 贩卖快乐》

《花旗银行 垄断上帝》

《戴尔 制造传奇》

《新加坡航空 飞越完美》

.....

责任编辑 连佩珍

责任印制 陈治龙

装帧设计

0110

《标杆·服务王牌》书系

顾问委员会和编委会成员

顾问委员会 郭子德 (大华银行集团国际部大中华地区总裁)
刘绍勇 (中国南方航空股份有限公司董事长)
马蔚华 (招商银行行长)
王天宇 (郑州市商业银行行长)
黄光裕 (国美电器公司董事长)
徐小平 (新东方教育科技集团创始人、董事; 新东方
文化发展研究院院长)
王亚忠 (中国联通湖北分公司总经理)
王尤山 (南京中脉科技发展有限公司董事长)
赵小凡 (中信银行副行长兼总行营业部总经理)
秦志辉 (国家发展和改革委员会中小企业对外合作协
调中心副主任)

总 策 划 博维管理咨询 (Moways Management Consulting Co.Ltd)
主 编 莫少昆
副 主 编 余继业
执行主编 李 茸
委 员 刘万超 赵明磊 薛 莹 李 挺 莫正辉
郭飞舟 杜常青 柳二月 张 蕾 黄庆铭

总 序

“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，但怎样去将其实现，怎样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，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。我们通常指服务，便意味着由他人指使、为他人效劳，但在西方社会，服务并不是如此简单。的确，在东西方的文化差异中，服务也有着些许不同。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；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，甚至心灵得以净化，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，如何脚踏实地地做出服务。

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”的理念更为具体实际地表露服务的人性化，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，已成为整个企业文化的一部分。而我们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，产品的质量差距已是微乎其微，同行业竞争正由质量竞争

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了。不过还好，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，也就是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。当然这家企业必是知名度高、信誉好，并且综合实力强的企业，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，这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。对于服务一项，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致极，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，单学习此一项，这样应用更为灵活，而且，效果更佳。

因此，正是基于标杆管理的实用性和灵活性，我们编辑委员会经过一年的努力，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，在服务行业内选取了世界 10 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，这些也正是我们的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。

因为每一本书只描写一家企业，再加上工程的浩大和时间的仓促，我们没有机会对所选取的企业进行百分之百的具体研究，但文中的各项服务精要和精髓仍不失其权威性。因此，只要能令读者在这套书中了解到以下三点，我们编委会全体同仁也将是无比欣慰了。

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。是我们的企业文化中没有真正服务的意识、还是我们从未认真制定过完善的服务体制，也许是在员工培训时做得还不够，或者是在服务具体执行时未能达到体贴入微、超越人心的高度。总之，这一差距应该存在于企业的方方面面，参照这些知名企业，逐步找出，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。我们这套书中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，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的服务吧。

“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。

目录



第一章 演绎奢华——里兹-卡尔顿酒店溯源 1

第一节 追溯到 19 世纪中期的欧洲 4

偏要做酒店服务业 5

再好也不是我的酒店 7

这才是我的酒店 10

第二节 海外投资，标定奢华 14

进军美国波士顿 15

标定豪华之格局 18

第三节 全球推广，霸气十足 20

里兹-卡尔顿酒店大事记 23



第二章 三代英才——薪传酒店服务战略 25

战略一 精细别致定标准——奠定传统的

里兹 27

独具匠心的酒店选址与规划 28

锻造超乎想象的服务 33

广揽人才、礼贤下士的管理 42

服务故事 46

故事 1 为客人“摘”月亮 46

故事 2 里兹屡屡挑战传统 51

战略二 精益求精塑卓越——质量为先的

舒尔茨 55

秉承里兹的服务理念 56

启动国家质量奖评判标准 59

以人为本，打造团队 67

服务故事 72

故事 舒尔兹的管理风格 72

战略三 精心谋划求发展——全球扩张的

高思盟 78

服务故事 81

故事 1 千禧年的“饕餮盛宴” 81

故事 2 备受呵护的小客人 83



标准一 信条 90

内容与诠释 90

服务故事 91

故事1 不是儿女，胜似儿女 91

故事2 了不起的欧娜 96

故事3 病中见真情 99

故事4 一条腰带的故事 103

标准二 座右铭 106

内容与诠释 106

服务故事 107

故事1 婚礼难忘，真情难忘 107

故事2 我的孩子不再孤僻 111

故事3 痛并快乐的蜜月 115

标准三 服务三步骤 120

内容与诠释 120

服务故事 122

故事1 你怎么知道我的名字?! 122

故事2 热情难拒巴厘岛 126

故事3 六十多年前的寻址 130

标准四 员工基本准则 20条 133

内容与诠释 133

服务故事 137

- 故事 1 真情千金难买 137
- 故事 2 您尽管放心点餐好了 143
- 故事 3 “一定要及时送到!” 145
- 故事 4 乘摩托游上海 151
- 故事 5 难忘的一夜 154
- 故事 6 等班车的际遇 159

标准五 员工誓言 162

内容与诠释 162

服务故事 164

- 故事 小纸条的力量 164

第四章 博维咨询服务点评 167

里兹-卡尔顿酒店——绝色的浪漫，人间的

天堂 169

- 豪华时尚的经营定位 170
- 全面具体的质量要求 171
- 注重细节的服务传统 173
- 以人为本的员工管理 175
- 培训为重的培养方案 178



附录 里兹-卡尔顿酒店服务链接 183

美孚石油公司的三个标杆 185



主要参考书目和资料 189



Moways

目

录
