

图解日本终端服务

愛される接客

サービスの質を向上させる52のセオリー

服务的细节：

新川服务圣经

餐饮店员工必学的52条待客之道

日本“服务之神”新川义弘
亲授“服务论”

- ◎ 日美首脑会议时被任命接待美国总统和日本首相
- ◎ 服务可以决定顾客是否愿意用成本的三倍买单
- ◎ “多余”的服务更值得表扬

[日] 新川义弘 著 周智 译

東方出版社

F71P.3
201243

图解日本终端服务

愛される接客

サービスの質を向上させる52のセオリー

服务的细节：

新川服务圣经

餐饮店员工必学的52条待客之道

〔日〕新川义弘 著 周智 译



图书在版编目 (CIP) 数据

服务的细节：餐饮店员工必学的 52 条待客之道：新川服务圣经 / (日) 新川义弘 著；周智 译. —北京：东方出版社，2012
ISBN 978-7-5060-4613-8

I. ①服… II. ①新… ②周… III. ①饮食业—商业服务—经验—日本 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 062449 号

AI SARERU SEKKYAKU - SERVICE NO SHITSU WO KOJO SASERU 52 NO THEORY
by Yoshihiro Shinkawa.

Copyright © 2010 by Yoshihiro Shinkawa. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
著作权合同登记号 图字：01-2011-3822 号

服务的细节：新川服务圣经——餐饮店员工必学的 52 条待客之道
(FUWU DE XIJIE: XINCHUAN FUWU SHENGJING——CANYINDIAN YUANGONG BIXUE DE 52 TIAO DAIKEZHIDAO)

作者：[日] 新川义弘

译者：周智

责任编辑：姬利吴婕

出版：东方出版社

发行：人民东方出版传媒有限公司

地址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印刷：北京中新伟业印刷有限公司

版次：2012 年 7 月第 1 版

印次：2012 年 7 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

开本：880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印张：5.25

字数：93 千字

书号：ISBN 978-7-5060-4613-8

定价：23.00 元

发行电话：(010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65210012

前言

为实现能动 3.0 时代而努力

就在前几天，无意间看到的一则杂志报道让我兴奋难耐。因为它将我一直以来付诸实践却无法用语言表达出来的事情，清楚明确地说了出来。

这篇报道是在我一直很关注的美国记者丹尼尔·匹克的著作 *DRIVE* 基础上撰写的，主标题为“能动 3.0”，副标题为“新‘能动’”。

据这篇报道所言，自 1945 年近代产业化至 20 世纪 90 年代的经济高度成长期，是日本奉行“终身雇佣制”和“大公无私”的“忠诚心时代”，这被命名为“能动 1.0”。

而从 1989 年左右被引入日本的美国式“实绩主义”、“赏罚分明”和“责任承诺”，带来了“成果

主义时代”，这是“能动2.0”。

在那之后一直延续至今的秉承“实现共同成长的环境”、“引以为豪的企业文化”、“自立”和“专业”的“联系的时代”，被称为是“全新的能动形态”，即“能动3.0”。

匹克认为，在发达国家今后所需求的众多工作中，凭借能动2.0的“成果主义”是无法激发员工的积极性和创造性的。因为类似“有钱能使鬼推磨”的“成果主义”的做法产生不了对工作的热情，也无法创造员工可以成长的环境。

我所经营的 HUGO，虽然还称不上完美，但也是一直坚定地朝着“能动3.0”而努力的。

我自从在法国餐厅打工开始，历经 Global Dining，到最终确立 HUGO，一路看着能动1.0和能动2.0时代而来。并且，在公司不断发展扩大的过程中，我一直抱有“必须培养团队和下一代管理者”这一使命，学习到了很多宝贵的经验。

这些经验让我受益匪浅。但我也渐渐产生了这样一个疑问：光凭成果主义和奖惩制度，真的能实现具备从容感和自主性的高品质服务吗？如今我切实感受到，正是这些经验成为了我建立 HUGO 的根基。

有一件事我至今难以忘怀。我曾经就职过的一家公司，新招的35名员工到了当年年底只剩下了三

002

四个人。

我曾对这些刚入职的新人们说了这样一番话：

“非常感谢大家来我们公司工作！ 你们的目标是否是在一年内成为店长或者厨师长呢？ 没有这种抱负的人在我们这里是没有立足之地的。”

正如喜欢画画的人立志成为画家、爱好足球的人会梦想成为足球运动员一样，对于进入外食行业的很多人来说，“想要很好地招待客人”、“想要制作美味的料理”这种想法也应该是和工作热情相关联的。

但当时的我却无视这些新员工们真正想做的事情，一味灌输“好啦好啦，在那之前你先好好学习怎么管理店铺吧”这些话，并且贬低做不好这些事情的人。结果，本来抱着“想通过服务来使顾客满意”而入职的新员工们，脸上的笑容渐渐没有了，最后全都辞职了。

如今回想起来，我当时犯了一个大大的错误。对立志做好服务的人，我应该说：“请先磨炼和提升自己这方面的能力。”提升自己擅长的部分，通过这些优势获取大家的信赖，就自然会掌握店铺管理和人员培训这些管理方面的能力。我应该早点意识到这一点。

HUGE 的社训中有这样一句话。

“如果不能积极地去工作怎么办？ 如果不能让别人积极地去工作怎么办？”

我们想让 HUGE 成为能最大限度地激发员工创造力和工作能力的工作公司。不是“枪打出头鸟”，而是打造能够提升员工能力的工作环境，激发他们无尽的创造力。这就是这句社训的意味。

当我看到“能动 3.0”这个词的时候，我就清楚地感觉到我想做的事情就是这个！“啊，原来是这样。现在果然已经不再是成果主义的时代了。员工们的情绪是不能用糖果和鞭子来掌控的。”我之前脑中的困惑被一扫而光。

我认为今后是专门职位的时代。不是传统观念中公司成长所必需的管理职位，而是要培养明确自己想做什么（比如“想更好地招待客人”、“想提供更美味的料理”等）、并立志在此方面成为专家的员工。也就是说，打造契合能动 3.0 的工作环境对于实现符合今后时代的服务是不可或缺的。

本书由我在《日经餐厅》杂志上连载的文章组成，汇总了其中所有我对服务的所思所感。虽然内容写于我看到“能动 3.0”这一理念之前，但却能从中看到很多有关在能动 3.0 时代如何做好服务的启示。如果本书能对立志做好服务的人们有所帮助，我将感到无上荣幸。

新川义弘

新川义弘和他的 HUGE

一个雨天，周五晚上七点的六本木新城。可能是经济的不景气或者下雨的原因，这里人影稀疏，但却有一个角落充满了不一样的活力。

这里是“Regret&Green”。这家餐厅主打西班牙和意大利风格，卖点是均价每份500日元的TAPAS（西班牙传统小吃。——译者注）和2500日元一瓶的红酒。

店铺面积有170坪，在入口处有一个散发着绿色灯光的巨大吧台。一大群不分年龄、性别和国籍的酒客们和店员们正谈笑风生。

经营这家店铺的是新川义弘率领的HUGE。提起新川先生，很多人都知道他是“服务之神”吧。

新川先生曾担任Global Dining的副社长一职。日本前任首相小泉纯一郎和美国前任总统布什在西麻布的“权八”小酒馆会餐时，新川先生曾负责两位元首的会餐服务，从而名噪一时。

之后，新川先生独自创立了HUGE，至2010年4月已经拥有Regret的七家分店（吉祥寺、银座、新丸大厦、仙台、六本木新城、中目黑、横滨）、高档餐厅Dazzle（银座）和和食店“新”，共计九家店铺。

2002年HUGE的年营业额高达27亿4300万日

元，比前一年增长了 31%。每家店铺的平均年营业额超过了 3 亿日元。特别是 Regret 军团，不仅仅是开头提到的六本木新城店的月营业额超过上一年，有些店铺的月销售额有时还会超过去年同期的 120%。

正如 Global Dining 的长谷川耕造社长所说的“目前国内还没有在待客服务方面超过他，他是一个超级明星”，支撑店铺人气的正是新川式高品质服务。

在顾客说“请给我一杯水”之前将水端到顾客面前；在顾客想要换餐碟之前就上前更换。服务讲究的就是这种巧妙的时机。

但实际上，为了实现高品质的服务，并不是仅仅一位优秀的明星服务员就足够，而是包括明天可能就会辞职的临时工在内的店铺全体员工。这是非常意味深长的道理。

在餐饮界，长久以来流传着“客人会跟随你而来”这一说法。具备个人魅力的店长和明星服务员会成为店铺的主力，他们和客人之间建立良好的关系，从而具有对顾客的号召力。

但是，自身就是服务界明星的新川先生却说：

“我们这里不需要明星！”

细细品味这句话就会明白，对于顾客来说，真正理想的店铺是无论何时、无论哪位服务员都能够让顾客享受到高品质的服务。

要让顾客追随店铺，而不是某一个人。

外食业的人员流动非常频繁。但如果能够做到以上这一点，就不必担心顾客的流失，这对店铺来说是非常理想的。新川先生所追求的正是这一点。

但是，说起来容易做起来难。

家庭餐厅的没落证明了即使追求品质的稳定和待客手册的贯彻，所打造出来的也只能是无趣而单一化的店铺。

那么，为了实现自己的理想，新川先生每天在思考什么呢？什么样的服务哲学在支撑着 Regret 和 Dazzle 的高品质服务呢？

本书是在新川先生在月刊《日经餐厅》中、自 2005 年 11 月号至 2010 年 3 月号连载的专栏“待客之道”和《日经餐厅》2009 年 7 月号的特辑《HUGE 新川义弘的待客革命》的基础上增写、编辑而成的。书中有新川先生在 Global Dining 时代和创立 HUGE 后经历的众多小故事，并且一一配以新川先生的说明和结论。希望各位读者能够从中领悟到实现理想型服务所必需的到底是什么。

《日经餐厅》编辑部

目录

- 前言 为实现能动 3.0 时代而努力 001
新川义弘和他的 HUGE 005
- 第一章 新川式服务三原则之一 顾客认知 **001**
1. 要将顾客作为“个体”来加强认识和加深了解 003
 2. 对不讨人喜欢的顾客也要首先努力去了解 005
 3. 提供顾客想要主动告知姓名的服务 007
 4. 说出初次来店的顾客姓名和特征并记在心中 010
 5. 了解顾客的性格和喜好比知道姓名更重要 012
 6. 聚集人气的基本是去店铺附近进行拜访 015
- 第二章 新川式服务三原则之二 事前感知 **019**
7. 服务的本质是提前感知顾客的需求 021
 8. “言听计从”并不是真正的服务 023
 9. 失败也没关系，要有“掌控”顾客的勇气 025
 10. 单纯的商品说明很无趣，要用自己的语言来说出自己的意见 027
 11. 反复说“不好意思”才是真正的失礼 030
- 第三章 新川式服务三原则之三 基础运营 **033**
12. 在记住顾客的姓名前首先要做好“端盘子” 035

001

- 037 13. 忙碌的时候更要耐心地对待每一位顾客
- 040 14. 具备了“基础体力”，才能有大方自然的表现
- 042 15. 角色扮演有助于找到待客服务中的缺陷
- 044 HUGE 语录① “EXIT 在哪里？”

047 第四章 如何和顾客保持适当的距离

- 049 16. 在展示自我之前要善于询问
- 051 17. 过于殷勤的话语反而疏远了顾客
- 053 18. “很好吃哦”是黄灯信号
- 055 19. 和顾客的对话限于1分钟以内
- 058 20. 打开心扉，走进顾客的心

061 第五章 想成为管理者的人不可不知的事情

- 063 21. 招待顾客并不是服务的全部
- 065 22. 管理者要让临时工也了解自己的想法
- 067 23. 面对新人，首先要问：“您喜欢这份工作吗？”
- 070 24. “对待乖孩子要严厉点”是谣传
- 072 25. 有没有教给员工“记住顾客姓名”的乐趣
- 074 26. “多余”的服务更要得到表扬
- 077 27. 店员在不忙的时候闲聊都是管理者的错
- 079 28. 只有建立能够对话的上下级关系才能够培养员工
- 081 29. 不要追求完美，要充分发挥员工的长处
- 083 30. 餐厅和足球队是一样的

第六章 为了提高整体的服务水平 085

- 31. 难以开口的事情也要说出来，这会加强团队力量 087
- 32. 被规则束缚的店铺不可能提供最好的服务 089
 - 33. 不是努力去做，而是必须要做到 091
 - 34. 要大胆放权 093
- 35. 让非待客店员也来体验接电话的工作 095
- 36. 实行纵向主义的店铺是绝不可能兴旺的！ 098
 - 37. 大堂和厨房都是为顾客服务的 100
 - 38. 服务的活性化包括了员工的活性化 102
- 39. 让员工体验各种业务，使之成为多功能型人才 104
- HUGE 语录② “不要装作不知道，要相互指正” 106

第七章 产生纠纷时最能体现真正的价值 111

- 40. 当红酒洒到了顾客的衣服上，
“立刻赔偿”是最“方便”的解决方法 113
- 41. 为孩子的跑来跑去而头疼时，首先要站在父母的
角度来思考 115
- 42. 如何对待只喝茶的顾客 118
- 43. 顾客久坐的原因也在于店铺本身 120

第八章 为了建立长久兴旺的店铺 123

- 44. 良好的服务从爱上这条街开始 125
- 45. 令自己眼前的顾客满意并为此竭尽全力 127
- 46. 旺店的做法：对任何事都不能忽视 129

- 131 47. 服务可以决定顾客是否愿意用成本的三倍买单
- 133 48. 不要成为顾客心中“因为能吸烟所以才来”的店
- 135 49. 地方城市还有待提升服务的水平
- 137 50. 不要躺在“日本人在服务细节方面做得最好”这张温床上
- 139 51. 要抱有“成为其他行业的榜样”这样的意识
- 141 52. 了解原材料也会提高服务质量

143 特别附录 访谈录——新川义弘激情讲述五小时

- 145 要打造受欢迎的店铺，首先要爱上这条街

151 后记

第一章

新川式服务三原则之一

顾客认知

1. 要将顾客作为“个体”来加强认识和加深了解

在饭店的休息室，我和一位客户正在进行洽谈。我点了一杯咖啡，客户点了一杯红茶。送饮料来的服务员可能会这样问：

“请问哪位点了咖啡？”

听到这句似乎耳熟能详的话，我从心底觉得非常失望。作为服务人员，说出这样的话是应该感到十分愧疚的。

这张桌子只坐了两位客人，服务员却连哪位点了什么都记不住。

之所以这样，是因为服务人员只是将顾客看做“团体”，而完全不关注其中的“个体”。

曾经我也认为，将顾客当做“个体”来接待是办不到的事情。而改变我这一想法的，是我在美国一家热狗店遇到的一位老妇人。

她是这家店的服务员，大概 60 岁左右，穿着粉色短制服。不过她好像心不在焉，常常把身体懒懒地靠在桌子上。

初次去店里时，我先被她本人和工作服之间的反