

迪士尼官方独家正版授权
世界头号娱乐王国的用户体验教科书

BE OUR GUEST



迪士尼体验

米奇王国的魔法服务之道

美国迪士尼学院
Disney Institute

[美] 西奥多·齐尼◎著
Theodore Kinni

黄昌勇 周晓健◎译



Perfecting the Art of Customer Service



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

BE OUR
GUEST

Perfecting the Art of Customer Service

迪士尼体验

米奇王国的魔法服务之道

美国迪士尼学院 [美] 西奥多·齐尼◎著
Disney Institute Theodore Kinni

黄昌勇 周晓健◎译 冯国蓉 等◎校



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记 图字: 01-2015-6081

图书在版编目(CIP)数据

迪士尼体验:米奇王国的魔法服务之道/美国迪士尼学院,[美]齐尼(Kinni, T.)著;黄昌勇,周晓健译. —北京:北京大学出版社, 2016.6

ISBN 978-7-301-27036-3

I. ①迪… II. ①美… ②齐… ③黄… ④周… III. ①迪斯尼公司—企业管理—经验 IV. ①F719 ②J997.12

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第076310号

BE OUR GUEST: PERFECTING THE ART OF CUSTOMER SERVICE

By

DISNEY INSTITUTE AND THEODORE KINNI

Copyright:© 2011 Disney Enterprises, Inc.

This edition arranged with DISNEY PUBLISHING WORLDWIDE, INC.

through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2016 PEKING UNIVERSITY PRESS.

All rights reserved.

- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 迪士尼体验:米奇王国的魔法服务之道
Dishini Tiyan: Miqi Wangguo de Mofa Fuwu zhi Dao |
| 著作责任者 | 美国迪士尼学院(Disney Institute)
(美)西奥多·齐尼(Theodore Kinni)著
黄昌勇 周晓健 译 冯国蓉 等校 |
| 责任编辑 | 旷书文 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-27036-3 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路205号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博:@北京大学出版社 |
| 电子信箱 | yeahdo@126.com |
| 电 话 | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 021-62071997 |
| 印 刷 者 | 北京雅昌艺术印刷有限公司 |
| 经 销 者 | 新华书店
650毫米×980毫米 16开本 14印张 141千字
2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷 |
| 定 价 | 42.00元 |

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370



亚马逊读者阅后好评

体验经济时代，人们希望被商家“惊”到，他们需要的是体验，而不仅是服务。如果你觉得你的员工服务水平不高的话，我隆重推荐这本书。

Jason R.S.

我让整个销售团队把这本书作为职业发展材料来阅读，其中的观点对我们影响至深。我们的团队正在重新定位，我将用到本书中所说的迪士尼方法，因为从中你可以感觉到“魔法”之源。

Beachluvr13

我是一名企业培训师，很高兴拥有此书作为我的藏书。在如何获得客户服务技巧上，这本书就是培训行业所需要的。

Shawna

读完本书后，我开始能从不同的视角为我所在的医疗组织撰写质量管理计划了。这本书帮助了我从病人的角度看待病房和所有的细节，真是一本好书！

Chantal van de Donk

如果你想知道是什么让迪士尼保持顾客玩得开心，这本书提供了所有的答案。这本书对迪士尼的“优质服务矩阵”

有详细描述，这个矩阵是一套可操作的方法，使得员工、场景、流程同时在一套服务主题下，提供迪士尼所说的“实用魔法”。迪士尼公司每年让上百万的游客在那里花掉几十亿美元，然而直到今天，才告诉人们其中的奥秘，这是我唯一的不满。

A Customer

我是一名卫生管理专业的学生，我希望这本书能成为我们的课堂教材。书中的观点非常到位，我推荐此书给医药行业以及任何希望有个快乐团队的管理者。

Stinko De Mayo

我是迪士尼的粉丝，所以当我的公司头次雇用员工，我下单买了这本书。这本书虽然篇幅不长但都说到点子上，其理念很清晰，容易执行。随着团队的成长，团队中每一名成员都买了这本书，用来明白我们要做什么、怎样才能做到以及怎样用“实用魔法”使得我们的客户超越他们的期待。

Jeannel King

不管你信不信，我把本书的观点用在婚姻咨询上，它们对生活和工作许多领域都很有益处。作为一位教堂的牧师，我甚至发现书中理念可以使教堂更受欢迎，变得更为服务导向。

Tom Mcon

这本书改变了我运营公司的方式，也让我在提高顾客体验的时候，能更好地向员工们传达观念，让他们更好地执行。不论是什么行业，也不论你是什么角色，我想都能从书中找到突破点。

David C. Hughes

这本书的可读性非常强，一旦拿起，就难以放下。众所周知，在顾客体验上面，迪士尼的标准就是所有公司的标准，这本书也对此作了非常精彩的阐述，甚至总结成了一套程式，所有公司都可以照猫画虎。

K. Pon

我曾是一名华特迪士尼世界的演职人员，也读过许多有关迪士尼的书，因此对这本书抱有很高的期望：西奥多能住迪士尼“实用魔法”的要点吗？我想他做到了！迪士尼的演职人员们就是在书中所说原则的带动下，把迪士尼变成了世界最快乐的地方。

迪士尼的哲学能用到其他公司吗，当然可以！不论你做什么，记住必须提供最高品质的服务，并且永远把顾客的需求放在心中。在顾客的期待之外，你还要增加一些。每一个与顾客互动的时刻都要让人难以忘怀，你的员工必须要像对待一位新交的重要朋友一样对待顾客。你可以做到吗，如果可以，那你的事业将从此不同。

Paul T. Smith

我读过几本很棒的迪士尼外部作者写的书，他们写到了是如何以及为什么对迪士尼印象深刻。但这本书是从内部视角，写迪士尼是如何让每位游客印象深刻，并超越他们的期待。本书告诉了我什么是迪士尼顾客服务上的“实用魔法”。

我强烈地推荐这本可读性很强的书，原因有三：首先，它帮我更好地理解：迪士尼为什么可以年复一年持续提供最高品质的服务；第二，它清楚地告诉了我怎么样让我公司的客户服务做得更好；最后，这本书提供了大量可供借鉴的实例，使得我可以运用于自己的管理。

Matthew Doddon

我是去年夏天第一次读这本书，今年秋天开始把书里的服务方法运用于我工作的学校，其结果很直接、非常有效！刚刚又重读了一遍，我深感本书中勾勒出的创造迪士尼“实用魔法”的方法和哲学是使顾客们尖叫的最快、最简易的途径。迪士尼通过对场景、演职人员、流程细致深入的管理，使顾客都能享受到细致到位的服务体验。

A Customer

这本书可读性很强，同时书中有详尽而可借鉴的结构，供你建立自己的客服系统。书中所说的流程，可以让你建立一个能自我更新的客户服务构架，同时还能保持独特性。除了一些迪士尼应用服务原则的经典案例外，本书还引用了迪士尼学院客户如何改进服务的案例。对于迪士尼的粉丝来说，书中所阐述的迪士尼视角以及迪士尼行事方式，将令你感到吃惊。

J. Dopico

我和妻子在过去的4年去过3次华特迪士尼世界度假。很难向家人和朋友解释，为什么我们把宝贵的假期和金钱花在那里。但总结来说，就是一个词：“魔法”！华特迪士尼世界不仅仅是酒店、礼品店、游玩项目的集合，还是高品质客户服务的学习之地，我们在游玩的同时，也深受启发。这本书能跟游园很好地配套，它给我提供了迪士尼持续提供品质服务的洞见。

Amazon Customer

翻开第一页，你就能知道，这本书物超所值！我是一个零售管理者，我常常在寻找能够帮我驱动团队和使得顾客更有忠诚度的书。

通过书中精彩的实践案例，你可以慢慢学会如何将迪士尼世界的日常运作方式运用到你的公司，我也把前面几章的内容分享给我团队的成员。

如果华特·迪士尼活到现在，发现他的理念对21世纪的商业人士仍然有效，他将会非常骄傲。用心倾听迪士尼关于如何取悦顾客的洞见吧，这本书就像一张魔法神毯，你只需要踩上去就可以了。

Brian D. Rogers

看到我们学院教授的推荐后，我买了这本书。他们给服务系的每位老师都买了一本，不能错过迪士尼的顾客服务艺术。

Julie

绝大部分行业的顾客服务都应该得到改进，那怎么改进？迪士尼就是最好的榜样。这本书很有意思，我把它推荐给了那些想在服务顾客上开阔视野的朋友。

Derek Schauland

ALWAYS REMEMBER, THE MAGIC BEGINS WITH *YOU*

记住，魔法因你而生

BE OUR
GUEST

Perfecting the Art
of Customer Service

序言

拨动心弦的魔法

给一本有关迪士尼的书写序，感觉上就像与一位好朋友相约喝茶，对我来说是一件很愉悦的事情。我算不上是迪士尼的粉丝，却很关注迪士尼的动态。在我为北大学生开设的《服务营销》《客户满意度管理》等课程中，迪士尼都会出场，作为优质服务的案例，它带给同学们很多启迪。这家想象力丰富的创意企业，是讲故事的高手，迪士尼乐园就是一个故事的王国。不过，作为研究者，我更加关注迪士尼自己的故事。看魔术表演当然很热闹，我却更喜欢解读魔术背后的门道，比如读这本书。

与好朋友见面聊天之前，应该先做做功课，了解他的近况，最取巧的方法是看看他的微信朋友圈。给这本书写序时，我也先去了一下迪

士尼的朋友圈——浏览它的全球官网和中国网站，了解其最新动态。其中吸引我眼球的新闻之一，是迪士尼 2016 年以来在一系列全球品牌排行榜上的杰出表现：

- 《福布斯》“全球最佳声望企业”第二名 (*Forbes*, 2016 World's Most Reputable Companies) ；
- 《巴伦周刊》“全球最受尊敬企业”第二名 (*Barron*, 2016 World's Most Respected Companies) ；
- 《财富》杂志“全球最受赞赏企业”第五名 (*Fortune*, 2016 World's Most Admired Companies) ；
- 品牌财经“全球最有影响力品牌”第一名 (2016 World's Most Powerful Brand, 由全球品牌评价与战略咨询机构 Brand Finance 评选) ；
- 凯维公关“全球 100 个最真诚品牌”第一名 (2016 Authentic 100, 全球知名传播咨询机构 Cohn & Wolfe 的调研结果) ；
- 优兴咨询“全美大学生最向往的雇主企业”之一 (2016 Employer of Choice, 知名雇主品牌机构 Universum 的调研结果，迪士尼是文科学生的首选，商科学生的第二选择) 。

在这些排行榜中，我对“全球 100 个最真诚品牌” (Authentic 100) 的排名特别感兴趣。原因之一是疑惑与好奇。迪士尼在这个排行榜上位居第一，是我原本没有想到的。这意味着，在消费者的心目中，迪士尼是全球最本真的品牌！这个排行榜并非专家评分的结果，而是基

于对全球 14 个市场 12 000 多名消费者的调查。迪士尼从 1 600 多个全球知名品牌中脱颖而出，这有点让我吃惊。

迪士尼呈现给大家的，是一个美妙的童话乐园和奇幻的魔法世界，它带给人们无穷的想象力、美轮美奂的视觉享受、发自内心的快乐。在这些方面，迪士尼的全球领先地位毋庸置疑。不过，迪士尼毕竟是人为建构的世外桃源，顽皮的米奇、可爱的迪士尼公主、冰雪奇缘、星球大战等等，诚然都是天才的创造，但是，它们都是虚构的呀。迪士尼以虚构的人物和故事、人造的欢乐世界，带给了全球消费者最真实的品牌体验，这种成功，不能不说是迪士尼创造的又一个奇迹。迪士尼是如何做到的？迪士尼的设计者、管理者们，真的掌握了什么魔法吗？

在讨论迪士尼有没有魔法之前，我们先来看看“全球 100 个最真诚品牌”排名的依据。对此，主办方在其网站（<http://authentic100.com/>）上有详细的介绍。他们从三个维度（3R）七个指标来衡量品牌的可信赖程度：

- ✓ 做事可靠（Reliable），指企业提供的产品与服务要好，包括两个指标：信守承诺（Delivers on Promises）、质量过硬（High Quality）
- ✓ 敬人可亲（Respectful），指企业真诚管理与客户的关系，包括两个方面：善待客户（Treats Customers Well）、保护客户隐私与资料（Protects Customer Privacy and Data）
- ✓ 真实可信（Real），指企业不弄虚作假，诚实本分，包括三个方面：与客户坦诚沟通（Communicates Honestly）、诚实无欺（Genuine

and Real, not Artificial)、行为正直 (Acts with Integrity)

不难看出，这些都是很朴实的指标。要实践这七个指标，并不需要什么特异功能。迪士尼展示的，并非大卫·科波菲尔那种让美国自由女神像不翼而飞的魔术，而是点亮普通人心中的奇妙梦想，焕发普通人身上的激情和友善。迪士尼的员工，哪怕是最最普通的清洁工，也一起成为创造快乐的魔法师。可以说，迪士尼是依靠普通的员工、在平凡的岗位上、创造了非凡的奇迹。

迪士尼是如何做到这一点的？

我们不妨先来听听汤世德（迪士尼乐园和度假区的主席）在本书序言中分享的故事和心得。在与宾客交流时，他也经常被问到这个问题。他的第一个回答总是：“这是神奇的魔法。”接下来，宾客们很想知道迪士尼魔法的诀窍是什么。汤世德的回答是：这完全没有什么秘密。读了这本书以后，我觉得汤世德的回答并非是要保守商业机密（如同一些公司要严守产品配方），相反，他很诚恳。他想告诉大家的是：迪士尼，你学得会。而且，这本书就是让你学会迪士尼的教材。

用汤世德的话来说，迪士尼的魔法是艺术和科学的结合：“在经过几十年的实践后，通过艺术和科学的结合，我们建立起一种闻名于世的故事文化和传奇式的顾客服务体验。”而你即将阅读的这本书，“仔细描述了我们如何创造和提供世界级的游客体验”。

转述完汤世德的“官方心得”之后，我想谈谈自己的看法。迪士尼的故事，蕴含着丰富的设计魔法、管理魔法、服务魔法，这些魔法最

核心的口诀是什么？我的理解是：拨动人的心弦。不仅要拨动顾客的心弦，更要拨动员工的心弦（迪士尼称呼员工为“演职人员”）。员工的心弦被拨动了，才能发自内心地替顾客着想、全身心投入为顾客服务、自然而然地与顾客真诚沟通。顾客的心弦被拨动了，才能体会到全身心的愉悦，享受到马斯洛所说的“高峰体验”（peak experiences），感受到最美好的自己。

那么，心弦是什么？人有哪几根心弦？在心理学家的话语体系中，心弦可能与很多专业术语有关：需求、欲望、动机、原型等等。在这里，我们不妨把心弦理解为人们内心深处的驱动人们行为的心理动力。依据有关理论，可以梳理出三根最重要的心弦：

1. 控制感。人们希望掌控自己以及和自己相关的一切。与控制感相关的需求包括：安全感、驾驭感、探索未知世界的兴趣等等。
2. 关联感。人们需要亲切友好的社会联系，有人关心有人爱，也有自己表达关心和爱意的对象。即使在商业文化主导、人际关系中利益比较突出的环境中，人们仍然需要还有一些不分彼此、互助友爱、甚至相依为命、生死与共的共享关系。
3. 尊重感。人们重视自己和自己的一切，希望得到他人的认可和尊重。

人们生活中的诸多痛苦，都与这三种心底里的需求难以满足有关：被人左右、前途未卜；遭人排斥、孤立无援；受人歧视、怀才不遇等等。相反，一旦这三种需求得到满足，自然是人生得意须尽欢的欣喜。

迪士尼不是救世主，无法在现实生活中帮助人们实现这些需求。但是，在迪士尼自己构建的世界里，他们却让顾客登上自己理想的巅峰：在安全的环境中尽情探索，在友善的接待中感受温情，在每一个细节中得到尊重。

迪士尼的魔法在于，它创造了一种拨动心弦的空间、场景、氛围和文化，建立了一种调动人类的想象力、激发人性中的真善美的能量场，让员工与顾客之间形成心弦的共振，大家一起创造、见证最美好的自己、最快乐的自己，与自己心目中最理想的真实自我久别重逢，让自己内心深处难以出场的美梦瞬间成真。这种场景和感受，离平庸甚至残酷的现实（那个人人厌恶的丑的真实）很远很远，却离美好温暖的理想（那个人人渴望的美的真实）很近很近。可以说，迪士尼打造了一条高峰体验的金带，其中关键的四环是：诚—善—美—真，管理者的真诚，激发员工内心的善意与创造力，带给顾客美好的场景、表演、体验与关爱，并由此体会到梦寐以求的理想真我与人性光辉。理解了这条金带，我们可以理解为什么迪士尼能够登上“全球最真诚品牌”排行榜的首位。

支撑这条体验金带的，是迪士尼精彩的设计和精细的管理。对此，本书依据迪士尼的“优质服务指南针”，从四个方面做了详细地介绍。

第一步是顾客洞察，即迪士尼的宾客学（Guestology），了解顾客需求、分析顾客预期，并确定服务目标——对迪士尼来说，就是为顾客提供超出其预期的快乐。

第二步是设定品质标准，包括制定完成服务策略所必需的行动准则和优质服务的测量准则，这些会具体到安全、礼仪、表演和效率四个

方面。

第三步是服务的提供系统，从员工表现、场景管理和流程设计三个方面来落实。

第四步是整合，将员工、场景和服务流程集成起来，有效落实服务策略，确保卓越的服务品质和优秀的顾客体验。

然而，知易行难。对于大多数企业来说，即使熟读迪士尼的“优质服务指南针”，仍然难以提供迪士尼那样的体验。如果只是靠技巧上的模仿，不全心投入、不全程落实、不全员协作，很可能出现东施效颦的结果。

心弦是靠心来拨动的。迪士尼的精彩，源自真心、爱心、细心和精心。这可能就是迪士尼拨动心弦的关键魔法。

彭泗清

2016年5月8日于北京大学光华管理学院

BE OUR
GUEST

Perfecting the Art
of Customer Service

原书序言

跟大多数演职人员一样，我喜欢听去过迪士尼度假的朋友和家人对迪士尼的评价。作为迪士尼乐园和度假区的主席，我希望知道他们旅程中的每一件事——他们在哪儿停留、他们观看了哪些表演、乘车游览时吸引他们的是什么、他们去过什么餐馆和他们吃过什么食品。但与上面这些相比，我更想知道的是在游玩中迪士尼演职人员（cast members，迪士尼对“员工”的称呼——译者注）给他们的感受。

当我们关注迪士尼乐园内的城堡、山丘、游船和旅馆时，我相信其中最与众不同的场景就是我们的演职人员——他们用独特的、个性化的、即兴的方式与宾客（guest，本书中称迪士尼的“游客”为“宾客”——译者注）互动，他们创造了最值得回忆的“迪士尼时刻”。

每天我们都或多或少地在宾客来信中看到那些互动对他们的吸引，实际上，阅读那些信件是我工作中最愉快的一部分。他们并不总是提到