

罗森柏斯的故事是商界还未被人所知的成功传奇之一。

——汤姆·彼得斯

顾客 第二

〔美〕

豪尔·M·罗森柏斯
黛安娜·麦克弗林·彼得斯

著

全新修订本

把你的员工放在首位

THE
CUSTOMER
COMES
SECOND



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

顾客第二

[美]

豪尔·N·罗森柏斯
黛安娜·麦克弗林·彼得斯
著

刘震曹芳 译

全新修订本

THE
CUSTOMER
COMES
SECOND

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

顾客第二 / [美] 罗森柏斯等著, 刘震等译. —北京: 中信出版社, 2003.9

书名原文: The Customer Comes Second: Put Your People First and Watch 'em Kick Butt

ISBN 7-80073-933-3

I. 顾… II. ①罗… ②刘… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第076951号

The Customer Comes Second: Put Your People First and Watch 'em Kick Butt (revised 2e 2002)

Copyright © 2002 by 1992, 2002 Hal F. Rosenbluth and Diane McFerrin Peters

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House Global Informedia, Inc.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. (USA) through Arts & Licensing International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

顾客第二

GUKE DIER

著 者: [美] 豪尔·F·罗森柏斯 黛安娜·麦克弗林·彼得斯

译 者: 刘 震 曹 芳

责任编辑: 蔡宪智 赵世蕾

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 20.5 **字 数:** 209千字

版 次: 2003年10月第1版 **印 次:** 2003年10月第1次印刷

京权图字: 01-2003-6536

书 号: ISBN 7-80073-933-3/F · 591

定 价: 28.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

谨以此书献给罗森柏斯的全体员工，以及所有激励我们提供发自内心真诚服务的顾客。

序

在今天的商业社会中，如果你没有体会到兴奋、疲惫、激动、晕眩、迷惑、恐惧、自信等种种情感同时交织在一起的复杂感受，那么你可能是生活在另外一个世界，只有老天才知道你是如何弄到这本书的。

我已经工作25年多了，每一年都要迎接更为艰巨的挑战。然而最近几年，商业模式的变化步伐以及变化速度超过了我自己最为大胆的预言。正是基于这个背景，我下决心和合作者黛安娜·麦克弗林·彼得斯更新我们在10年之前写的这本书。

令人惊讶的是，那些曾经有用的东西至今仍然奏效。实际上，这本书中所做的设想可能就是在今天竞争激烈的商业环境中获得成功的一个最为重要的因素，是到目前为止能够使公司获得持续竞争优势的惟一法宝。

在1992年写作《顾客第二》第一版时，我们实际上是借此机会回顾了自己可能会忽视的人生旅程。10年后的今天，很多事情都发生了变化，我们也听到了来自世界各地的呼声，希望能够和我们分享从第一版的主要思想中发展出来的最新思想以及我们最近的一些经历。因此这个新的版本把以前最好的一些思想和一些最新的进展、新方法以及在此过程得到的经验教训结合在了一起。

自从1992年《顾客第二》一书出版以来，有很多相当不错的

探讨商业领域的文章和著作相继问世，我阅读了其中的大部分。最近几年来，所有的东西似乎都和电子化有关，其中大多数理论的寿命大约只有9~12个月——变化的速度就是这么快。而没有变化的，且在过去10年中比其他潮流更有生命力的，就是如何在企业中吸引、保持和培养一批出色的员工。正是基于这一点，我们更新和出版了这本书。

我希望你能欣赏本书的内容，同时我也希望这本书能够激励你摒弃在公司治理中的一些错误观念，代之以正确的、充满人文关怀、能够提高竞争力的一些本质东西。你自己、你的员工、你的公司以及你的股东都将从中受益。

转变观念

就在二三十年前，我们的公司也像大多数公司一样。如果那时有人对我说我们公司应该像今天这样做，我会认为他是一个疯子，我绝不相信这一切会成为现实。

在这20多年中我们公司发生了很多变化，大部分是偶然发生的，也有一部分是事先设计好的。到处都是有关我们公司的转型历程的文章，我们并不想引起人们的好奇心和注意力，但却不得不发现自己身处其中。

在过去的25年中，我们公司的年销售收入从2 000万美元上升到62亿美元，利润率一直保持在同行业的平均水平之上。由于这样的增长速度以及一些非正统的行为方式，人们经常询问我们所谓的成功秘诀。我们的成功秘诀是富有争议的，它集中体现在我们的一个基本信念上——公司必须把自己的员工而不是顾客放在首位。

你可能会想我们的顾客对此会有什么感受。对我们的员工来说，顾客当然是处于第一的优先位置。我们公司在顾客服务领域已经建立了牢固的信誉（事实上，我们的顾客保持率是98%，这在同行中是前所未闻的），但是，我们实际上是通过把精力集中在内部，集中在自己的员工身上而获得这一切的。

公司对于为其工作的员工的生活有着广泛而深远的影响，因此对于公司来说，有义务和责任让这种影响积极化。有太多的公司把压力、恐惧和沮丧施加给了自己的员工，员工每天晚上把这种感受带回家里，这会引发家庭问题；第二天一早，员工又会把这些问题带到工作岗位上。这种循环非常典型也非常可怕，大多数公司都不希望这些发生在自己的公司里。当然，这也不是我们想要的结果，特别是当我们可以做很多事情来丰富自己员工的生活时更是如此。

这一切听起来似乎很简单，然而做起来并非易事。让我们回顾一下我们公司曾经是怎样的，现在又是怎样，以及我们是如何达到今天的境界的。下面就简单描述一下这种变革的路径。

很久很久以前……

在一个多世纪以前，我们公司就是旅行代理业的先驱。我的曾祖父麦卡斯·罗森柏斯（Marcus Rosenbluth）在1892年创办了公司，为从欧洲移居到美国的移民提供轮船交通服务。

公司提供全方位的服务，像一家银行一样帮助移民家庭积攒50美元的船票费。由于曾祖父会9种语言，他能够帮助顾客整理移民文件，让团聚家庭的移民进程更快一些完成。通过他建立起来的网络，甚至可以帮助移民在新的国家找到工作。

变化之源

公司在剧烈变化的世界里生存下来并且获得了发展。在成立82年之后，罗森柏斯成为费城地区最大最有实力的旅行代理机构，公司的成功是毋庸置疑的。就在这时，我加入了公司。

我并不是一开始就设想要把公司从60个性格迥异甚至有点讨厌的人变成6 000个互相帮助的朋友的。我的教育背景和人生经历还不足以使我对此有足够的认识。

在1974年加入公司的时候，我发现公司几乎把所有的精力都集中在顾客的身上而很少关注自己的员工。公司管理层的工作重心全部围绕着顾客展开，他们甚至忘记了是谁在为顾客服务。

从一开始我就注意到，不知为什么公司里的人都互不喜欢，而且大多数人从本质上来说人品也不是很好。在我头脑中出现的并不是什么伟大的富有灵感的顾客服务方案，更不是把鼓舞士气与创造利润联系在一起。惟一站得住脚的理由是压力。从长期来看，不愉快的人提供的只能是不愉快的服务，创造的只能是不下降的利润。

我面临的难题是，当时我只有22岁，刚刚走出大学校门，我所提出的任何建议都会理所当然地被视为不成熟的和轻率的而不被加以考虑。所以，我也像所有热血沸腾的年轻人一样，干脆什么都不做。多一事不如少一事。实际上，我就游走在公司里，为一个又一个令人讨厌的经理工作。在这些年中，他们一个个上了我的不断加长的反面典型名单。

我初中时的棒球教练曾当着队友、家人和朋友的面大声斥责我，因为我对中场的的一个平直球判断失误导致了棒球队在锦标赛上的失利。在高中时，一个严格执行纪律的老师曾自作聪明地把

我母亲请到学校，向她展示我在一个小时之前跟别人打架而留下的带血的衬衣。我最喜欢的英语老师认为我破坏了她的权威把我赶出了教室，而实际情况却是她非常愚蠢地在班上向学生挑衅：“如果谁认为自己可以比我教得好，就举起手来。”我举起了手，随后发生的事情就成为了这所坐落在费城之外有着悠久历史的切尔滕纳姆高中的传奇故事。

值得庆幸的是，我从这些反面典型中学到了很多东西。首先，永远不要让自己孤立无援。第二，在每一次关键时刻，都是朋友给了我支持和帮助，因此我对他们感激不尽。有人说，人的一生在年少时就被定型了，对我来说正是如此。在17岁之前我已经学到了此生最有价值的商业经验：朋友永远都不会让朋友失望。

我下决心最终要建立一家这样的公司，公司的成员都是朋友。我并不是说想雇佣朋友，实际上，我从不认为自己这样做过。我有两个最基本的要求：第一，创造和保持一种适合友谊生长的氛围；第二，只雇佣人品好的人。现在看来，这个秘诀在20多年来一直有效，而且还成为了我们公司持久的竞争优势。如果从一开始就有一个正确的出发点，就没有什么目标达不到。对我们任何一个人来说，也没有别的路可走。

我承认，一开始我也不想加入家族企业，而且还用一种异常苛刻的眼光来看待家族企业。我所看到的是一个欣欣向荣的企业被权术所束缚，拥有强有力的个人能力但却缺乏团队合作。我不喜欢这样的工作环境，就像很多同事一样。

变化还是在某些地方开始出现，首先从公司一组具有创新意识的员工开始。他们创办了公司旅行部，在当时这是一个不受重视的新兴部门，而现在该部门的业务量占公司总业务量的90%以上。

在航线管制解除之前，公司旅行服务的市场很小。然而，当票价和航程随着管制的放宽而开始变化时，商务旅行的影响力足以左右旅行代理企业的生存。也就是在此时，公司旅行业务管理对我们变得非常重要。

而这个新兴的业务不是依靠习惯和维持现状就可以管理好的。每天都意味着变化、旋风式的行动，以及刚刚展开的未来。在这个新兴的领域里，朝九晚五变成了朝五晚九。

我本能地被这项工作所吸引，就像回到自己的家中一样。这是一个开始改变我们公司的理想地方，我并没有具体的变革计划，但是我想抓住这个并不为人所知的部门所具有的品质——合作、友谊、奉献以及勤奋。我知道自己首先必须把精力集中在提供服务的员工身上，从这一点出发，所有的事情才能找到正确的解决方案。

转折点

变化首先在公司这个小部门里发生了，当我们把自己的员工放在首位的时候，转折点出现了。它并不是一夜之间发生的，像这种彻底的变革需要承诺、坚持和时间。员工需要转变，同时支持员工的组织和制度也需要转变。

这种转变可以以民间运动的形式开始，然后被高层领导所接受并随之渗透到整个组织。或者，也可以采取我们的方式，即在公司的一个部门中被采用然后推广到其他部门。最重要的是开始这种转变。

我们所谈论的转变是要把企业的员工放在首位。员工们得到关怀、重视、授权和激励，就能更好地为顾客服务。当一个企业

把员工放在首位的时候，得到的结果是令人振奋的。员工们被激励提供发自内心的真诚服务，这是不能伪装出来的，惟一有效的方法就是从头开始。

当这种积极的想法付诸行动时，它就会被注意到，然后扩散开来。这是自然而然的，与我们所设想的人类的生活方式和諧一致。我们再也不需要扮演双面人的角色：在单位是一个人，在家又是另外一个人。

在罗森柏斯公司，这些转变在这个不引入注目的部门产生了非常显著的效果，并被公司的领导层所注意。我们周围的每一个人都希望工作在这样的环境中。我们的员工愉快、充实、优秀，并且人们一眼就能看出这些。顾客愿意让这样的员工为他们服务，而且他们十分乐意让我们知道这一点。

随着时间的推移，一个部门一个部门地转变，最终整个公司都实现了变革。今天，员工第一的行为方式已经渗透到整个公司并且影响到我们所做的每一件事情。

我们从雇佣品质高尚的人开始，这些人会把这种思想的火炬传递下去。注重员工的思想也渗透到了我们的培训计划中，使之更像是哲学上的而非技巧方面的培训。这种思想改变了我们与供应商、与顾客的战略关系，甚至对我们的家庭生活也产生了积极影响。事实上，它成为了我们的一种生活方式。

关注员工是一个基础。构成我们公司的其他许多要素、我们使用的工具以及我们对事物的看法都根源于这个基本的信念。

本书后面章节中将对我们是如何变革的以及有助于实现变革的具体计划做具体描述。同时，本书也将描述用来检测变革进程的一些工具以及我们在这个进程中取得的成绩。但是首先，对我们公司有一点了解可能会对此有所帮助。

我们是谁以及我们从事的业务

我们是一家全球性的旅行管理公司，主要从事五项业务。三项与商务旅行有关的业务是：公司旅行、会议以及激励管理（为了激励员工达到公司制定的某一个目标，通常把旅行作为一种奖励）、休闲或度假旅行。第四项与旅行相关的是电子采办，第五项业务是向顾客提供旅行解决方案。详细情况将在第11章中予以介绍。

在过去的25年中企业最大的增长来自公司业务领域，占旅行业务量的95%。通过帮助公司顾客节省时间和金钱，我们巩固了自己的商务旅行市场。在旅行者规划自己的行程之前以及旅行归来之后我们都能够向他们提供信息，帮助他们节省时间，提高效率，并提供全方位的服务。

在同行业之外，我们公司并不是一个家喻户晓的企业，但是我们的顾客都非常有名。我们非常荣幸地与世界上最受尊重的公司排列在一起，其中很多是《财富》500强的企业。我们管理着1500家企业的商务旅行事宜，我们的顾客名单是业界景仰的目标，这些公司显然是各自领域中的佼佼者。

我们公司拥有5 300多名员工，近1 000家分支机构，分布在全美50个州以及6大洲的53个国家，从伊斯坦布尔到迪拜，从圣保罗到斯德哥尔摩，从哥本哈根到加拉加斯。公司总部位于费城，年销售额超过62亿美元，并且每年以10亿美元的速度在增长。罗森柏斯国际是一家私人持股公司。

我们并没有为实现公司的变革做过专门的研究或者制定专门的计划。当企业由一个地区性的公司成长为一个全球性的公司后，我们决定把已经获得的经验变成文字，以便能够继续保持和发扬。

于是我们开始仔细审查自己正在做的事情以及所采用的方式，也就是从这时候起，我们的理论才开始逐步形成。

我们已经和许许多多的公司分享了我们的思想和实践，多年以前，正是为了书面回答来自世界各地不同领域的公司提出的问题，我们才写了本书的第一版。

起初，对于通过这样一种公开场合与人们分享我们的思想，我也犹豫过——部分原因是自己觉得非常不舒服，部分原因是担心泄露商业机密。但是最后，我觉得我们所学到的东西太重要了，应该与人们分享。也许通过分享，我们可以帮助别人获得同样的结果。这些思想最好的地方就在于它指引了一条正确的道路，让我们去做正确的事情，在这条路上，每一个人都是赢家。

本书的主要内容

本书后面的章节并不是单纯讲我们公司的故事。本书的目的在于分析公司成功的要素，提供一些可资借鉴修改、适用于不同公司的思想。

我试图提供一种可以供读者定期把这些思想运用于自己企业的指南。这些方法可以一起使用也可以单独运用，为了达到某一个想法并不见得都要用上它们，只要觉得合适，你可以从中任意选择。

这些思想帮助我们实现了组织的根本变革，实现了我们从未梦想过的成功。我们的故事就是一个老企业新生的故事。公司必须要变革，我们就是活生生的例子。我们坚信公司必须要变革，我们对顾客和员工负有这种义务和责任，这也是确保我们在将来仍然能够保持生命力的惟一正确道路。

我所列举的思想可以在不同的国家和业界使用。这些思想强调的是人的重要性，因此可以运用于任何领域。本书分为两个部分，第一部分解释为什么重视和培养员工非常重要，以及重视和培养员工的一些方法。第二部分把员工第一的思想和实践拓展到公司治理的其他层面，如技术、战略规划以及合作关系等。

2001年的“9·11”事件对旅行业的影响超过了其他任何行业，在本书的跋中我坦率地谈到了我们公司在“9·11”之后的一些举措。编后记对读者可以运用的主要思想进行了总结，我希望你能发现这些东西对你就像对我们一样有用。祝你阅读愉快。

目录

序	VII
第一部分 员工的力量	1
第1章 树立正确的出发点	5
第2章 愉快的工作场所	11
第3章 寻找合适的员工	35
第4章 不断学习：一个秘密武器	65
第5章 服务是态度、艺术和流程	89
第6章 创造文化	117
第7章 创意的产生与培养	139
第8章 栽培过程	155
第二部分 开创未来	175
第9章 开创未来	179
第10章 技术就是工具	191
第11章 关注周围	221
第12章 开放的合作伙伴关系	233
第13章 开辟新的道路	251
编后记	265
跋	271

第一部分

员工的力量

在我看来，如果员工感觉公司不关心自己，对他们说什么“关心和照顾你们的顾客”是没有任何意义的。关心是一种情感。多少世纪以来，很多公司似乎都没有意识到领导是不可能就某一种情感进行授权或者委派的。想像一下，如果我给我们公司分布在24个国家的6 000名员工发一封电子邮件，告诉他们，“从下个星期二开始，你们必须更加关心顾客。”结果会怎样？

我告诉你，如果我收到这样的邮件，我头脑中反映出来的第一个念头就是公司是否也关心了我。如果没有，我为什么要在乎公司要我关心的事情？公司必须首先关心自己的员工，然后才有可能通过自己的员工将这种关心辐射到顾客的身上。

员工的确是一个组织所能拥有的最优质的资产。没有员工，其他东西都没有意义。没有员工的忠诚、动力以及不懈的努力，最好的结果也就是平庸。

上面的观点理解起来很简单，而且这样的话现在也很流行。但是，要把它融入到生活中的每一个时刻和每一个地方却并非易事。这也是大多数公司无法真正做到这一点的原因。但是，一旦树立了这样的信念，并且拥有不达目的誓不罢休的勇气，