

图解服务的细节
022

もしもディズニーが店長だったら

迪士尼店长心法

让迪士尼主题乐园里的餐饮店、零售店、酒店的服务成为公认第一的，
不是硬件设施，而是店长的思维方式

「巨」
周征文
译著

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节
022

もしもディズニーが店長だったら

迪士尼店长心法

目
周征文 大佳乃
译 著

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

迪士尼店长心法 / (日) 大住力 著; 周征文 译. —北京: 东方出版社, 2014. 11

(服务的细节; 22)

ISBN 978-7-5060-7818-4

I. ①迪… II. ①大… ②周… III. ①迪士尼公司—企业管理—经验 IV. ①J997.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 258077 号

MOSHIMO DISNEY GA TENCHO DATTARA written by Riki Osumi.

Copyright © 2013 by Riki Osumi. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2014-1946 号

服务的细节 022: 迪士尼店长心法

(FUWU DE XIJIE 022; DISHINI DIANZHANG XINFÄ)

作者: [日] 大住力

译者: 周征文

责任编辑: 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: 北京市大兴县新魏印刷厂

版次: 2014 年 12 月第 1 版

印次: 2014 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

开本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印张: 4.875

字数: 79 千字

书号: ISBN 978-7-5060-7818-4

定价: 28.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

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) 64258029

“因为是赚大钱的企业，所以能在员工培训方面砸钱”
“招聘进去的人本来就很优秀，我们是没法与之相比的”

不少人认为自己的公司或店铺与迪士尼乐园是天壤之别。但作为曾经就职于 Oriental Land (Oriental Land 是一间日本的公司，负责经营、管理以东京迪士尼乐园、东京迪士尼海洋乐园为中心的东京迪士尼度假区。——译者注)、在东京迪士尼乐园工作了将近二十个春秋的笔者，在听到这样的言论时，总是会这样回答：“并非如此。只要肯干，迪士尼乐园能做到的，其他公司或店铺也能做到。”

理解企业理念并付诸实践，怀着对工作的自豪感进行互相鼓励。

这便是迪士尼乐园优质服务的源动力所在，也是其创立者——华特·迪士尼的基础理念。与迪士尼乐园有关的书籍在市面上为数不少，而本书的中心思想是：笔者基于对尊敬的华特·迪士尼的理念研究，阐述如何把其理念应用于除迪士尼乐园这样的主题公园之外的普通餐饮店和零售店等的经营中。打个比方，如果华特·迪士尼生在现代的日本从事服务业，并且当上了店长的话，他会通过怎样的改革手段让店铺生意兴隆？本书以这样的角度对其理念进行了归纳整理，本书的日文书名也由此而来。

再次强调，迪士尼乐园的 Cast（员工）（Cast 有“演员”之意，迪士尼乐园常常用它来指代全体工作人员。——译者注）确实非常努力，但只要有心，任何人都可以做到像他们一样积极活跃、表现出色。“希望通过更加优秀的工作让店铺生意兴隆；希望能为同事出力；希望能快乐地工作。”对于有这种想法的人，如果本书能对其有所帮助，笔者将不甚欣喜。

大住力

 误解

经营者或开发者的思想是无法传达给员工的。类似的尝试只是在浪费时间

 真相

员工正因为理解了所从事的工作的意义，才能提供高水准的服务

14

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ④要灵活运用指导手册

 误解

没人会真的去遵守指导手册的条款

 真相

简洁明了的指导手册和注意事项会使店铺的综合水准实现飞跃

19

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑤何为“顶级服务”

 误解

普通员工无法提供能让客人感动的服务

 真相

能打动客人的是“员工努力工作的态度”

25

附录 案例学习：何为“顶级服务”

30

要专注于思考如何让客人获得愉悦体验

居心地屋·萤·上人桥店（居酒屋 福冈市）

《日经餐厅》杂志（转载自2012年7月号）

30

前 言

第 1 章 迪士尼乐园的工作人员真的更优秀吗? 1

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ①关于人才

误解

迪士尼乐园的员工原本就都是优秀人才

真相

迪士尼乐园的员工都是普通人，与其他企业的员工并无差别。

3

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ②理念的重要性

误解

实际操作应该优先于理念培训

真相

只有一开始就让员工明确何为使命，员工才会成长。

8

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ③差距就是这样产生的

第2章 成体系的服务能够感动人

39

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑥对话的效果

 误解

只有特别的服务才能让客人感动

 真相

让客人感动的契机源自稀松平常的对话

41

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑦如何看待投诉

 误解

投诉是不可以出现的错误导致

 真相

要把“积极的失败”看作挑战

46

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑧关于“专业意识”

 误解

所谓服务，就是对客人的“服侍”

 真相

为了让客人高兴而绞尽脑汁，这才是服务

51

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑨要有故事性

✕
误解

要让所有客人高兴，就必须把握每位客人不同的脾气

⊙
真相

提供服务时，应该以预测客人心情的“故事”为基础 58

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑩最大程度地提升客人对服务的感动

✕
误解

打造某一种让人惊叹的特色

⊙
真相

要以“三阶段”的方式取悦客人 66

第 3 章 怎样的管理者才能培养出工作到位的员工？ 71

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑪店长应遵守的 7 条守则

✕
误解

许多员工没有工作热情，让人头痛

⊙
真相

在工作中得不到“自豪”和“自信”的话，人是不会积极工作的

73

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑫推进改革的条件

误解 关键在于提升团队所有成员的业务水平

真相 首先要培养能与高层共享理念的“二把手”

87

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑬什么是团队的关键因素

误解 想把全体员工都培养成精英！

真相 比起提高个人能力，更为重要的是提高团队整体能力

91

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑭让员工树立自信心的重要性

误解 员工在学习业务内容的过程中逐渐树立自信心

真相 通过让员工了解其自身工作的意义，使其树立自信心

97

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ⑮什么是最重要的工作

误解 上司的工作是管理部下

真相 上司应该让部下认识到自身在企业中的价值，从而使其具有积极参与企业事务的意识

101

第4章 不让任何一个员工掉队！让所有团队成员都成为明星的条件

105

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ①⑥如何提高每位员工的“能力”

 误解

由上司决定员工应该做什么 并命令员工彻底贯彻执行

 真相

“每日三省吾身”能让人改变

107

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ①⑦如何成长为一名管理者

 误解

光靠努力是难以成长为管理者的

 真相

要想改变自我，就需要拥有明确的未来图景

121

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想 ①⑧拯救“后进员工”的方法

 误解

没有干劲的员工是无可救药的

 真相

无精打采的老员工需要的是“共鸣”

127

译后感

138

第 1 章

迪士尼乐园的 工作人员真的更优秀吗？

- ①关于人才
- ②理念的重要性
- ③差距就是这样产生的
- ④要灵活运用指导手册
- ⑤何为顶级服务

如果让迪士尼来当店长，他一定会这样想

①关于人才

 误解

迪士尼乐园的员工原本就都是优秀人才

 真相

迪士尼乐园的员工都是普通人，与其他企业的员工并无差别。

“谁都可以畅想、设计和建设全世界最美好的乐园，
但要让这样的梦想成为现实，其关键要素取决于‘人’。”

这句话出自迪士尼乐园之父——华特·迪士尼之口。

●让坏孩子也能变成好孩子的“梦想国度”

有意思的是，即便是不良少年或平时品行有问题的成年人，只要到了迪士尼乐园，就都变成了好人——谈吐变得文雅，也不乱扔垃圾了。

与“常常不通情理”的现实社会不同，迪士尼乐园真可谓是“梦想中的国度”。在笔者看来，其原因之一在于努力工作的迪士尼员工自身。对于真正努力的人，人们是无法视而不见的。

其实，迪士尼乐园的工作人员，只是一群普通人

而已。

运营迪士尼乐园的 Oriental Land 公司约有 2 万 1000 名员工（截至 2012 年 3 月 31 日）。其中 9 成（大约 1 万 8000 人）是临时工。不少临时工是学生。即便假设临时工平均工作 3 年后辞职，每年也必须不间断招聘 6000 名临时工。在如此大的临时工需求下，设置严格的录用标准、只录取能熟练待客或具有较高服务意识的人才，自然是不可能的。因此，“在招聘面试阶段就发现优秀人才并予以录用”并非迪士尼的做法。

● “使命”的存在

其实，笔者也参与过零时工的招聘工作，的确非常不容易。说实话，现实情况根本不允许你去制订严格的选拔标准去“挑三拣四”。而且，在那么短的面试时间内，你根本无从考察对方是否能熟练待客或具有较高的服务意识。

换言之（虽然这么说有点冒失），真实情况是“迪士尼乐园的工作人员，只是住在离位于千叶县浦安市的迪士尼乐园距离较近的人而已”。

正式员工亦是如此。如今的迪士尼乐园成了求职者心

中的热门企业，可在笔者当年入职 Oriental Land 公司时，迪士尼乐园远没有如今这样声名显赫。由此可见，是当时最早的一批员工树立了迪士尼乐园在日本人心中的地位，迪士尼乐园并非由特殊精英搭建而成。

大家经常会听到“2：6：2 法则”（一种对企业员工进行分类的理论。该理论把员工分为三类。第一类：可完全授权的优秀员工，只占全体员工的 2 成；第二类：在说明清楚之后，可授权其执行的中庸员工，约占全体员工的 6 成；第三类：极为被动、毫无积极性的包袱员工，约占全体员工的 2 成。——译者注）。对于这个理论，笔者非常认同。

大约 20 年前，在笔者入职时，Oriental Land 公司中既有饱含热情努力的人，也有只把工作当成是谋生手段的人。但每当大家穿上 Costume（Costume 有“戏服、演出服”之意，由于迪士尼乐园的一部分员工需要穿上迪士尼动画人物的服装，所以员工的普通工作服和动画人物的服装有时会被统称为“Costume”。——译者注）后，职场就立刻变成了舞台，作为迪士尼乐园的工作人员，每个人都会扮演好自己的角色。

从事餐饮业等服务业的经营者和管理层经常会称赞迪士尼的高品质服务，而在作为“内部人士”的笔者看来，

迪士尼和其他从事服务业的企业之间的差别，其实只有一点点。

那么，迪士尼和其他从事服务业的企业之间，究竟有什么不同之处呢？

笔者认为，其不同之处在于：员工在工作时，是否理解自身的“使命”是什么。所谓使命，即“职责”。

在迪士尼工作的人，需要在研修阶段仔细学习自身的使命内容，然后才会被分配到所属岗位。

于是，“你的使命是什么？”

在迪士尼工作的过程中，你会时常被前辈问起这个问题，并反复思考它。

●并没有什么特别之处！？

让所有的工作人员都意识到自己的“使命”。这或许确实是了不起的壮举，但真的是只有迪士尼乐园才能做到吗？

绝非如此。

只要是具有缔造“能够互相认同的专业水准”的团队意识的企业或店铺，经营者及现场的负责人必定对于组织或团队的使命有清楚的认识。只要把这样的认识在全体员