

《星巴克体验》作者约瑟夫·米歇利全新力作

丽思卡尔顿酒店集团总裁兼首席营运官高思盟 (Simon Cooper) 亲笔作序

THE NEW GOLD STANDARD

5 Leadership Principles for Creating
a Legendary Customer Experience Courtesy of
The Ritz-Carlton Hotel Company



金牌标准

丽思卡尔顿酒店如何打造传奇客户体验
服务绝不仅仅是在枕头上放一块巧克力那么简单。

[美] 约瑟夫·米歇利◎著



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

THE NEW GOLD STANDARD

5 Leadership Principles for Creating
a Legendary Customer Experience Courtesy of
The Ritz-Carlton Hotel Company



金牌标准

丽思卡尔顿酒店如何打造传奇客户体验
服务绝不仅仅是在枕头上放一块巧克力那么简单。

[美] 约瑟夫·米歇利◎著
徐臻真◎译

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌标准: 丽思卡尔顿酒店如何打造传奇客户体验 / (美) 米歇利著; 徐臻真译. —北京: 中信出版社, 2009.6

书名原文: The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience

Courtesy of The Ritz-Carlton Hotel Company

ISBN 978-7-5086-1517-2

I. 金… II. ①米… ②徐… III. 饭店—企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 055944 号

The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of
The Ritz-Carlton Hotel Company

Original English Language edition Copyright © 2008 by Joseph A. Michelli, United States.

Simplified Chinese edition copyright © 2009 by CHINA CITIC PRESS

ALL RIGHTS RESERVED.

金牌标准: 丽思卡尔顿酒店如何打造传奇客户体验

JINPAI BIAOZHUN: LISIKA' ERDUN JIUDIAN RUHE DAZAO CHUANQI KEHU TIYAN

著 者: [美] 约瑟夫·米歇利

译 者: 徐臻真

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16.75 字 数: 199 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版 印 次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-4843

书 号: ISBN 978-7-5086-1517-2/F · 1604

定 价: 34.00 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。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

谨以此书献给诺拉·米歇利，她以温文尔雅而又英勇无畏的气概抵制了乳腺癌病魔，渗透和鼓舞着我们的信念。

“我先给您肯定的回答：‘好的！’，现在您可以告诉我，您需要我为您做什么？”

——在丽思卡尔顿酒店走廊无意中听到的

任职丽思卡尔顿酒店集团总裁的第一天，我的首要工作就是去世界各地拜访在我们酒店以及度假胜地工作的绅士淑女^①，并和他们面对面地交谈。为了鼓舞管理人员成为高效的领导者，我最需要握手感谢的是那些从事洗衣服务、送餐服务、司炉工作和清洁工作的一线员工——没有他们的辛勤工作，我们不可能因卓越的服务和无可比拟的质量口碑成为持续获奖的全球性酒店，也就不可能有约瑟夫·米歇利博士的这本书问世。

我们的客户可能不会接触到大多数从事酒店幕后工作的员工，而与这些被我们称为“酒店之心”的幕后英雄保持接触就是我工作中最精彩的部

① 丽思卡尔顿酒店集团公司的座右铭是“我们以绅士淑女的态度为绅士淑女服务”，所以作者在此用“绅士淑女”称呼其酒店员工，下文同。——译者注

分，在倾听和交流中，他们所展现出的不厌其烦地侍奉客户的饱满热情，让我深感钦佩、心怀感激。对我来说，他们及其家人是酒店业真正的无名英雄。选择在酒店工作就意味着放弃了周末和假期，这不是一个希望能过“朝九晚五”生活的人所能从事的工作，天气恶劣的日子里，其他人可以舒服地待在家里，而我们酒店的工作人员却必须设法来这里正常工作，以不间断地满足我们客户的需求。

“卡特里娜”飓风席卷美国新奥尔良市造成超过 1 000 名客户被困滞留我们的坚尼街酒店 5 天，当时情况复杂，境遇艰苦，对我们而言，这是一次挑战，因为深知客户的迫切需要，几乎所有的酒店员工都选择在飓风期间坚守工作岗位，直至情形好转。随后而来的“威尔玛”飓风横扫墨西哥，挟狂风暴雨，正面登临著名旅游胜地坎昆岛，数以万计的旅游者处于惊恐和黑暗之中时，在此情况下，我们的员工同样一直坚守酒店照顾客户，直到他们撤离遭飓风蹂躏的度假胜地。在牙买加，凡遇热带风暴袭击蒙特哥海湾人民生命安全的时候，我们的员工除了坚守酒店之外，还负责将当地一家孤儿院的儿童转移到玫瑰大厅酒店，确保他们免遭台风肆虐。我保留着几十封心怀感激的客户寄来的感谢信，惊叹我们的员工在飓风呼啸、人们处于惊恐和黑暗之中的灾难时期仍给他们带来真诚关怀和舒适服务。

当我走访我们世界各地的酒店，从巴厘岛到巴塞罗那，从上海到旧金山，我学会了用多种语言真诚地说“谢谢”，同时，我也被一个又一个故事打动，我的员工们告诉我，丽思卡尔顿酒店的工作如何改变了他们及其家人的生活，使他们生活更加幸福，对未来更有信心。酒店提供每一位员工支持家人的机会，同时让他们为其工作感到自豪，还有什么比实现每位员工和公司的共赢更能让一个总裁感到满足呢？

“我先给您肯定的回答：‘好的！’……现在您可以告诉我，您需要我为您做什么？”这是我早期在丽思卡尔顿酒店走廊无意中听到的。我常被告知提供横向服务，同时满足客户及同事之间的需求是我们酒店的基本原

则之一，这也充分地解释了我们的绅士淑女是酒店行业模范的原因。我们从来不说“这不是我们的工作内容”，如果同事间需要互相帮助，或者为我们的客户做些力所能及的事情，丽思卡尔顿酒店工作的员工从不会说“不”字。这种不仅仅服务客户，也为同事尽力提供援助之手的精神，使得丽思卡尔顿酒店人性化管理理念渗透进我们的生活，这也解释了我们拥有众多和丽思卡尔顿酒店共同成长的客户，以及他们的后辈也选择了我们的酒店的原因。我们的绅士淑女视提供卓越服务为引以为豪的事业，并且不断地寻求机会对服务进行创新改进。

当我回顾一个世纪前瑞士恺撒·里兹酒店的传统，我意识到，从一开始声名远播的几家酒店到“世界范围内豪华服务业中产品及服务的首要提供者”，在成为国际酒店业最尖端的奢华品牌的定位过程中有很多具有非凡意义的瞬间。最初，饭店老板恺撒·里兹是一个牧羊人的孩子，他以花样繁多、别出心裁地让客户享受愉悦之旅而闻名，除了提倡，他还身体力行以确保客户的需要都得到满足。继他的管理之后，霍斯特·舒尔茨先生作为酒店的第一任总裁，为酒店的品牌注入了新的生机和声誉，霍斯特·舒尔茨先生和最初的一群充满梦想的旅馆经营者为酒店在下一个世纪赢得顶尖声誉打下了坚实的基础。我想对霍斯特·舒尔茨先生表示感激，因为我从他那里继承和学习到他对奢华的真实意义的经典注解。大多数 20 世纪 80 年代从这里开始事业起步的酒店员工，现在都成了世界各地丽思卡尔顿酒店的首席执行官。

影响最深远的也许是 20 世纪 90 年代末期的万豪国际酒店集团对丽思卡尔顿酒店的收购了，后者随即成为其集团首屈一指的超豪华品牌，当时，有怀疑论者认为这项并购将会削弱丽思卡尔顿酒店的特征和盛誉，而事实恰好相反，万豪国际集团董事长兼首席执行官万豪先生信守诺言，为丽思卡尔顿酒店的国际化拓展提供一切所需资源，同时允许该品牌独立发展，直至成为今天全球最著名的超奢华品牌。我非常感谢万豪先生及其领导团

队对丽思卡尔顿酒店的管理方式，使其实现优秀的财务业绩，同时能够保留其独一无二的品格。

我希望本书的读者在读书的过程中，能体会到我们的绅士淑女在丽思卡尔顿酒店工作、提供和环境一样愉悦的服务对他们自身的特殊意义。他们深知礼仪对于客户是极为重要的，礼仪绝不是在枕头上放置一块优质花式巧克力那样简单，而是坚持十年如一日地专注于服务的质量。他们每一个人都深知，如果自己所提供的服务没有达到客户的期望，那么酒店昔日的显赫声誉就会因此毁损。

最后，我个人要感谢我的夫人——玛塞勒，感谢你与我执手走过了35年相濡以沫的婚姻之旅，你是我的幕后英雄。每当有人问起我的事业，我总是欣然应答：“我从事的是世界上最棒的工作！我既在工作又在度假，并且实现了我生活的梦想。”

高思盟 (Simon Cooper)

丽思卡尔顿酒店集团总裁兼首席营运官

► 序 XI

第一章 每个传奇都有一个精彩的开端 / 1

无论我希望吸引、雇用，并留住“合适”的员工，或者你有兴趣通过丽思卡尔顿学习到给客户带来传奇体验的服务，或者你在寻找各种方法来维护产品和服务的价值，本书将和你一起分享丽思卡尔顿酒店的管理智慧。

经典品牌的酝酿与起步 /3

从亚特兰大到万豪国际酒店集团 /5

质量恒久远：以高效流程实现质量最优 /6

本书的传播价值：分享丽思卡尔顿的管理智慧 /8

传奇是如何打造的？ /10

第一项原则 精准定位，精确传递

第二章 建立沟通型企业文化 / 19

对于丽思卡尔顿酒店的领导者而言，其成功的根基就藏在定义明确的金牌标准中，并将这些标准融入其员工的日常工作中，变成难能可贵的纪律。

近乎狂热的服务文化 /22

凝聚：来自于袖珍信条卡的威力 /23

金牌标准之：信条 /24

金牌标准之：座右铭 /26

金牌标准之：优质服务三步骤 /29

金牌标准之：二十条基本原则 /31

通过“列队”实现有效沟通 /35

第三章 和客户保持良好同步性 / 43

尽管进入每一个市场都意味着需要接受独特的挑战，但是只要对客户希望、需要和愿望给予真诚的尊重和完美的呵护，最终都会赢得客户的尊重和成功。

对变化中的客户群精准定位 /44

选择优雅独尊的环境 /48

创造情境以打造独特体验 /50

标准模式和当地风格全面交融 /51

全方位多角度保持同步 /53

对当地文化保持敬意 /54

从“二十条”到“服务准则” /58

由外到内打造企业新形象 /62

第二项原则 通过信赖赋予权限

第四章 “甄选”员工，而非“雇用” / 69

丽思卡尔顿通过多重面试等长期复杂的流程来严格甄选员工：评估候选人的长处、确认每一个岗位需要的品质、寻找为提供服务而倍感自豪的员工。唯有如此，才能让员工持续而细微地为客户创造惊喜。

评估候选人需要耐心 /71

对新员工进行文化熏陶 /75

21天培训认证 /77

为员工明确使命 /80

保持员工的活力和高忠诚度 /83

人人都有周年庆 /84

第五章 疑人勿用，用人勿疑 / 87

真正高明的领导行为可以创造领导和员工之间相互信任的环境，可以使员工自由地参加创造互利价值的过程。

提高领导与员工相互信任度 /89

尊重员工并信守承诺 /94

信任和尊重：行动胜于言辞 /96

从满意到敬业 /97

透过信任充分授权 /100

授权额度：每人2 000美元 /101

超越信任，激发潜能 /103

第三项原则 倾听外部的声音

第六章 成全他人以成就自己 / 109

并非领导者成就了丽思卡尔顿，而是他们所服务的客户、世界一流企业、员工及商业伙伴的智慧声音成就了丽思卡尔顿的卓越品牌。

由学习他人的优秀开始 /111

关注你领导的团队 /117

关注你的客户 /121

听取客户的声音 /127

以商业伙伴的需求为导向 /128

透过客户体验改进流程 /130

第七章 鼓励一线员工移情客户 / 135

丽思卡尔顿酒店崇尚的“移情”，实际上是对待家人和挚爱之人的情感延伸，而这种亲密的人际间的关爱和创造欣喜的艺术构成了丽思卡尔顿卓越的服务文化。

锁定客户偏好的秘诀系统 /137

出现问题时注意倾听 /144

以五种感观实施“雷达探测” /146

第四项原则 不仅仅制造家的感觉

第八章 为客户制造惊喜体验 / 153

惊喜体验并非着眼于服务或者商品本身，而是通过从客户的角度设身处地考虑客户的感受，人性化地提供他们所需要的服务，制造震撼的惊喜。

- 留下好印象的机会只有一次 /155
- 打造“记忆深刻”的客户体验 /157
- 悉心打造归属感 /159
- 不仅仅制造家的a感觉 /160
- 多感官并用，提升专注度 /163
- 沟通，沟通再沟通 /164
- 始终与客户同在 /165
- 传递幸福感受 /166
- 艰难时刻奉送惊喜 /167
- 行动挽救负面影响 /169
- 超惊喜感官冲击 /172

第九章 将惊喜转变为行动 / 175

在丽思卡尔顿酒店，“惊喜故事”的传递使得领导者的目标变成引人入胜的景象，指引员工在为客户提供难忘体验的道路上一路探索前行。

- 让“惊喜故事”激励明天 /178
- 功能类服务准则 /180
- 情感忠诚类服务准则 /181
- 秘诀类服务准则 /183
- 极具灵感的创意 /184
- 团队合作提供惊喜 /185
- 人人都是客户 /188
- 游戏也可以是惊喜 /189

第五项原则 留下永恒的足迹

第十章 卓越：从服务到培训 / 195

丽思卡尔顿通过内部和外部培训，不仅提高员工的鉴别力和灵活性，激励员工的工作热情，提高凝聚力和忠诚度；也更广泛地为全球企业提供改进服务质量的机遇。

从优秀的质量到优秀的培训 /201

分享自豪感 /205

培训打造国际化影响 /208

模仿是赞许的高级表现 /209

建构文化遗产 /212

第十一章 持久稳定，受托责任 / 215

目光短浅的公司领导者往往只关注公司的短期盈利能力，而丽思卡尔顿自设立之日起就致力于创造尊重个人价值观、实现员工抱负的氛围，以巩固丽思卡尔顿的盈利稳定性。

积极回馈：做正确的事 /217

服务无边界，润物细无声 /223

日择善者而从之 /229

在环保与客户体验之间寻找平衡 /232

完美的馈赠 /237

► 后 记 243

► 致 谢 250



| 第一章 |

每个传奇都有一个精彩的开端

无论我希望吸引、雇用，并留住“合适”的员工，或者你有兴趣通过丽思卡尔顿学习到给客户带来传奇体验的服务，或者你在寻找各种方法来维护产品和服务的价值，本书将和你一起分享丽思卡尔顿酒店的管理智慧。

◎ 经典品牌的酝酿与起步

◎ 从亚特兰大到万豪国际酒店集团

◎ 质量恒久远：以高效流程实现质量最优

◎ 本书的传播价值：分享丽思卡尔顿的管理智慧

◎ 传奇是如何打造的？

客户永远都是对的！

——恺撒·里兹

百多年前，一个牧羊人的孩子从一个 13 口之家走出来，开始了他的酒店行业生涯，在学习手艺的过程中，他被开除了无数次，曾被其中的一个雇主训斥道：“酒店行业工作需要天赋和资质，而你，一点都没有！”虽然一开始低人一等，但皇天不负有心人，恺撒·里兹最终在奢华酒店行业掀起了一场彻底的革命，成为“国王的酒店经营者和酒店经营界的国王”。恺撒·里兹最初从经营巴黎丽思和伦敦卡尔顿这两家酒店开始，着眼于客户的体验，创造富丽堂皇的环境、富有创意的酒店设计风格、毫不松懈近乎苛刻的质量要求，创建了奢华的金牌标准和卓越服务的点金之律。他所创造的丽思卡尔顿显赫标志走进了人们的词典，成为“奢华”的代名词。

然而，除了《哈佛商业评论》，《商业周刊》和《华尔街日报》以及其他一些期刊关注过丽思卡尔顿酒店以外，至今还没有一本系统介绍丽思卡尔顿酒店的书籍。我因受恺撒·里兹先生的启示，为了向读者展现幕后的丽思卡尔顿酒店、感受到丽思卡尔顿酒店招牌式的热情，我花了近一年的

时间来研究丽思卡尔顿酒店领导层的伟大决策和偶尔出现的失误，我接触了他们各个层次的员工（即丽思卡尔顿酒店座右铭里所称的“绅士淑女”），我拜访了他们位于美国、新加坡和迪拜各地的丽思卡尔顿酒店。

本书介绍了建立业内标杆的丽思卡尔顿管理文化、特殊而充分的员工授权，以及对客户难能可贵的承诺。然而在此之前，让我们先来细数一下丽思卡尔顿酒店曾经摘取的荣誉桂冠。

经典品牌的酝酿与起步

丽思卡尔顿起源于欧洲的贵族统治，更多精彩的故事要从1918年恺撒·里兹先生过世以后谈起，他的妻子玛丽·里兹获准使用“丽思”品牌，用于打造欧洲和美国的资产，品牌开发人艾伯特·凯勒（Albert Keller）随后创立了丽思卡尔顿投资公司，并特许其设于美国的一些酒店使用丽思品牌。1927年，波士顿丽思卡尔顿酒店开张营业，随后，他又在纽约、亚特兰大、佛罗里达州的博卡拉顿、宾夕法尼亚州的费城和匹兹堡开设了丽思卡尔顿酒店。

因为关注细节，着眼于操作创新，力图打造传奇的客户体验，波士顿丽思卡尔顿成为美国运作最佳的丽思酒店品牌。应波士顿市长“建立一家世界顶级水平的酒店”的呼吁，丽思卡尔顿在欧洲利用其品牌声誉的杠杆作用，为波士顿的社会高层建立了一家帝王级的波士顿丽思卡尔顿酒店，当时房价设为15美元。波士顿丽思卡尔顿为客户提供身着标准制服的服务生、私人的独立洗浴间和供客户会面用的个人休息室，这些都成为当时美国奢华酒店的标志。

丽思卡尔顿的销售额从1998年的12亿美元上升至2006年的近20亿美元。另外，公司加速其全球扩张计划，并关注于超过10亿美元的战略再投资以升级革新。除了财务业绩增长外，丽思卡尔顿的品牌价值也显著提升。