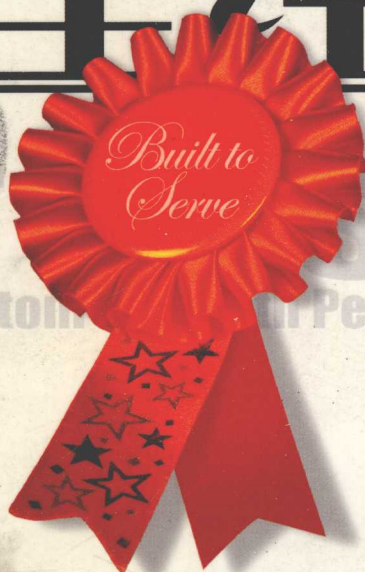


打造以人为本的极致服务团队

F 719
332

服务业

管理 圣经



BUILT TO SERVE
How to Drive the Bottom Line with People-First Practice

(美) 丹 J. 桑德斯 (Dan J. Sanders)/美国联合超市总裁 著
张如玉 译

终极服务 卓越绩效 积极影响



机械工业出版社
China Machine Press

服务业 管理 圣经

打造以人为本的极致服务团队

(美) 丹 J. 桑德斯 (Dan J. Sanders)/美国联合超市总裁 著

张如玉 译

BUILT TO SERVE
How to Drive the Bottom Line with People-First Practices



机械工业出版社
China Machine Press

Dan J. Sanders. Built to Serve: How to Drive the Bottom Line with People-First Practices

ISBN-13: 978-0-07-149792-3

Copyright©2008 by McGraw-Hill Education (Asia)

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-3283

图书在版编目(CIP)数据

服务业管理圣经:打造以人为本的极致服务团队/(美)桑德斯(Sanders, D.)著;张如玉译. —北京:机械工业出版社,2009.1

书名原文: Built to Serve: How to Drive the Bottom Line with People-First Practices

ISBN 978-7-111-25350-1

I. 服… II. ①桑… ②张… III. 服务业—商业管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 158760 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:刘永青

北京京北印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·12.75 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-25350-1

定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007



我经常会遇到一些感激，甚至崇拜我们的管理团队，因为我们强调建立忠于原则的个人、文化以及组织，但是他们基本上都只是说：“你难道不觉得，最终，最重要的还是利润或投资回报率，不是吗？”当场我就跟他们强调企业财务经济的重要性，并且暗示：财务经济主要是本书所提出的“高级数学”概念的延伸。“高级数学”当然就是指市场上的成就以及职场上的成就（以文化为动力、以人为核心的组织）。

然后我试图通过社会生态学，向他们说明这些要素如何彼此息息相关、如何共生共存。这些主管们通常都会同意我的说法，但是他们却强调人们最终追求的真正目的（在职场与市场上取得胜利）关系到老板的胜利。这就仿佛在说：“是的，人很重要，非常重要，但他们毕竟只是追求目标的工具而已，而这个目标就是获利。”这个时候，我常常会反问：“如果你把和你一起工作的人，包括客户在内，当做是伙伴

(也就是本书清楚教导的)，那么股东们据以评价所有事物的最终标准，难道跟每个人的需求是否真正获得满足没有关系吗？”要将这些要素分割独立是不可能的事，显然这是社会生态的真实写照。最终，人们用以衡量表现的最终标准就是满足了多少股东们的需求。

就像伟大的历史学家托恩比（Arnold Toynbee）曾经说过的：你可以将所有机构、国家、社会以及文明用最简单的四个字形容，那就是“盛极必衰”（Nothing fails like success）。换句话说，如果你的对策可与今日现实社会遇到的挑战匹敌，你将取得最终胜利，但是如果你遇到的是全新的挑战，还用曾经取得成功的方法应对就会失败。这大概就是我们今天遇到的状况。我们所处的是全新的现实社会，面对的是全新的数字化经济。以前工业时代由上而下的命令与控制模式，即使是“出于好意”的命令与控制，都已不再适用——除非你已取得补助、受到保护或除非你面对的竞争本质具有局部性或区域性，而不是全球经济一体化所带来的、越来越多的世界性竞争。

正如托马斯·库恩（Thomas Kuhn）代表性著作《科学革命的结构》（*The Structure of Scientific Revolutions*）里面提到的，历史上每个重大突破都是一种摆脱，摆脱旧思维、旧行为、旧技能以及旧工具。这正是我们今日世界遇到的状况。我们正朝着知识型员工时代（员工本身、员工的选择权利，以及员工想要创造的互动与团结都是资产）发展。就连《时代》（*Time*）杂志也以

“你”（YOU）作为 2007 年年度风云人物封面，因为通过把人放在核心地位，市场与科技的全球化已经改变了游戏规则。

我个人认为，这本书最可贵之处在于其中所代表的精神。只要你敞开心胸，让书中令人信服的逻辑“发挥其效用”，过一段时间，你就会完全将之内化。它不仅会捕捉你的灵魂，也会激发你的灵感。最后你会发现，经过分析后，我们生来都是服务他人的。我们的喜悦、成就以及其他让生命变得有意义、有目标与方向的事物，都来自于服务与奉献，服务我们周围的所有人，包括商场上主要的生意伙伴，例如顾客、供应商、同事、老板、经理，等等。我第一次读这本书的时候，深深被其中“服务是我们活着的目的”以及“组织与其文化如何在高级数学的推动下，让服务持续久远”的中心思想所吸引。

丹·桑德斯在书中分享了他在商场中、运动场上以及生活中的无数经验，以最有力的方式传达友情、服务精神、诚信与卓越价值，而这些价值都奠基于我个人认为是所有美德之母——谦逊上面（美德之父为勇气，美德之子为诚信）。

书中时常提到“文化”这个词——持续发展，以文化为动力、以人为核心的组织。这样的表达方式似乎非常有趣。以文化为动力，这到底是指什么？

伟大的社会学家埃米尔·迪尔凯姆（Emile Durkheim）曾经说过：“民德充裕时，无须法律；民德不彰时，法律无策”。民德即所谓规范，人类团体的价值观。随着我们摆脱工业时代那种由

上而下、软硬兼施的组织形态，进入新的知识员工经济，我们也建立了新的文化与团队精神，具有共同愿景与价值观的人民团队精神。这样的愿景与价值观是所有决策的依据，让每个人对他人都有责任。简而言之，就是文化驱动。

以前那种由领导者负责建立愿景与价值观，然后不断地传达又传达、推销又推销其愿景与价值观，据以不断激励人们的日子已经过去。这样的愿景、目的、使命与价值观，现在已经融入团队与文化的灵魂之中。每位成员都觉得对这些愿景、目的、使命与价值观有责任、对彼此有责任。这些愿景、目的、使命与价值观让他们满怀热忱，受其鼓舞。他们会在内心深处深刻地感受到这些愿景、目的、使命与价值观，因为这些愿景、目的、使命与价值观不是上级传达给他们的，而是社会生态的一部分。每个人都怀有相同价值观并坚信：必须朝着共同的愿景与服务他人的使命而努力，而且他们对待彼此都是根据自然法则，旨在创造可持续性。大家共同负担领导责任。领导精神已经成为了文化的一部分。不同的人因其独特天分与天赋，还有力量，以不同方式满足不同需求。最后你将达到一个境界，一个拥有和谐的社会生态体系、互补的团队文化的境界。在这个境界中，团队的优点有助于效率的提升，团队的弱点也会因为其他成员的优点而变得无关紧要。在这个境界中，有一种强调每个人的重要性与角色的文化氛围，不再以组织为重心。这时的领导权就变成是种选择而非职务，是道德威信而不只是正式的权威。

那些活在过去的成就、对新的价值观毫无贡献，违反那些普遍、永恒的原则，欺骗客户、没有善待部属，还需要借助职位或正式权威的作用才能完成工作的人，将会发现他们的生活有违这样的文化。他们大部分会基于不安，选择退出，另谋发展。

这不只是《服务业管理圣经》的理论基础或深思熟虑后传达的信息，更是具有亲身经历的人发自内心与灵魂的切身感受，是联合超市（United Supermarkets）的模式，以最出色、最成功的方式教授给读者。当然，这些人也是最先承认人非圣贤的人。

很少有人了解文化的概念。大家都以为文化是领导下的产物，是因为有效沟通而产生的，是具有启发性、有远见的声明。虽然这些都是重要因素，但是文化的灵魂其实源于一种思维（相信世界运行的方式）以及为人们所尊重、相信、遵循并督促彼此遵守、以原则为依归的价值。

读者若以诚恳的态度，敞开心胸来阅读本书，将会对之爱不释手，因为它反映的是真正的现实，书中诸多的说明都会让你备感认同。本书逻辑严谨且从社会生态方面的思维用最完美的方式教授、说明。更重要的是，本书的精神让你在内心深处产生共鸣。我们真正的 DNA 就是要服务他人。在真正的 DNA 上面那层则是文化 DNA。文化 DNA 教导我们：最伟大的人就是那些接受服务的人，因此利润、地位、权力与名望成为成功的重要因素与定义。本书的精神与内容旨在穿透这个文化 DNA，唤醒我们的真实 DNA、我们的本性，让我们重新体会、发自内心感受是非

对错，并激励我们寻求改变，以期真正做出贡献，创造价值，简而言之，就是服务他人。

真正的认同迷失并非源于经济，而是源于精神。如果人们自小就生活在一个自私的文化中，耳濡目染之下，心里老是想：“这对我有什么好处？”那么他们已经丧失了真正的自我。曾经有人这么说：“人一拿到镜子，就开始失去灵魂。”这句话主要在强调，人一拿到镜子后，就会开始重视外貌，而忽略内在。

本书有助于我们重拾真正的自我，毕竟我们天生就具有服务精神。

史蒂芬·柯维 (Stephen R. Covey)

Built to Serve



你即将阅读的是一本描述亲身体验的书。从在得克萨斯西部的农场，与当地牛仔为伍，到驾驭性能优良的飞机在 7 万英尺的高空飞翔，所有的故事都在揭示着一个道理：只有文化和人才能创造出一切，而非华尔街与投资者。

《服务业管理圣经》里提到的故事提醒我们：追求高尚的目的会让我们最终获得个人成长、专业成就与人生的成功。这里面都是一些耳熟能详的事件、组织或机构，例如西南航空、美国国家航空航天局、空军一号以及水门事件。有些名称可能听到的比较少，像卢伯克基督大学（Lubbock Christian University）、典藏家具（Gallery Furniture）以及 adplex 公司，可能读者连听都没听过。不管是哪一个故事，都将激发你的兴趣，让你想要进一步了解，是怎样的文化与人让这些组织如此的与众不同？

并不是每个人都曾听过“联合超市”（United

Supermarkets) 这家公司，但是它的故事却是《服务业管理圣经》的核心内容。有幸担任该公司总裁的我，将跟大家谈谈它的故事。

1916年，俄克拉何马州种植棉花的农民之子斯内尔(H. D. Snell)创立了联合超市。经过多年的默默耕耘，不知不觉中，它已经成为美国历史上最悠久的家族企业。斯内尔没有念过哈佛，也不是耶鲁或普林斯顿的毕业生，事实上，他连个专科学位都没有，但是凭着努力工作与惊人的毅力，创建了辉煌事业，他靠的就是一群平凡人的伟大贡献。今天，联合超市在俄克拉何马州与得克萨斯成功经营着近75家连锁店，这都要感谢斯内尔与其后代子孙的坚持。

在超市这个行业中，人们往往喜欢以规模取胜，但是联合超市的做法却与众不同，它不仅需要生存，更要蓬勃发展。联合超市成功的原因之一就是它把所有团队成员都视为一家人，因此整个团队在工作时展现了无比的协调意识与创新精神。

这个家族的愿景自始至终都与其使命一致，都是为了服务人群并丰富他人的生活。公司的使命可用三句话形容：完善服务、卓越绩效以及积极影响。联合超市是社区中家喻户晓且广受尊重的成员，以社区为家，其分店每星期要为超过100万名的顾客提供服务。对某些顾客而言，去往超市的路是再熟悉不过的了，是他们的父母、祖父母甚至曾祖父母都走过的路。对其他人而言，联合超市更是崭新、令人愉快的购物方式。不管旧友新知，结果

都是一样的，他们都成为了联合超市最忠实的顾客与支持者。

是什么能让联合超市的购物经验如此令人难忘？就在大部分公司都靠减少成本以求生存的同时，我们却坚持文化驱动、以人为核心的经营理念。正如公司的总裁与创始人的曾孙马特·巴姆斯特德（Matt Bumstead）所说：“我们家的人都很重视对待他人的方式。”从新进人员到已退休的团队成员，我们的员工都将本身的工作当做是自己的一部分，所以优质的服务享誉全国。我们的团队成员知道，人际关系是他们要努力的重点——虽然他们卖香蕉、面包与牛奶，但那都只是巧合，他们真正的目的在于建立良好的人际关系。

除此之外，联合超市将自己定位成慈善团体，是分店所在社区最佳的企业公民模范。事实上，联合超市的员工曾经捐出1000万美元给得克萨斯科技大学，让该大学能在校内兴建可容纳15 000个座位、设施完善的场馆——联合精神体育馆。尽管这份礼物的影响层面很大，但是联合超市的领导人还是比较喜欢默默付出，不喜欢大肆渲染，正如其创始人所期望的那样。

我很荣幸可以参与这个令人钦佩的事业。相信你们也会发现这样的经验无须亲身体验，仅仅是阅读就已经足以让人觉得身临其境了。



Built to Serve

Introduction

引言

在我发现事情不对劲的时候，我所搭乘前往加州的西南航空 737 型班机已经骤降到 35 000 英尺处。有那么一刻，我试图假装什么事情也没有发生。我强迫自己想想其他事情——想想我跟儿子将在圆石滩（Pebble Beach，加州最高档的高尔夫球场，濒临太平洋）打高尔夫球、想想我们要去卡梅尔（Carmel，北加州著名观光景点与高级购物区）逛街，还有我们可以从旅馆看到的绮丽的海洋景观，等等，但我还是被发生的事情吓坏了，很快我就发现自己全身冒冷汗。

刹那间，我整个人已经开始发晕，视线模糊。站在机舱尾部的空服人员看到我情况不对劲，马上跑过来。她走到我的座位时，我已经陷入昏迷。有一位正要跟新婚妻子去度蜜月的医生立刻对我进行急救，来自得克萨斯阿马里洛（Amarillo）的医生也加入救援行列。通过他们同心协力的救治，我终

于恢复意识。在飞机开始缓缓向艾尔帕索（El Paso）降落时，他们已经稳住了我的病情。下飞机后，我立刻被送上救护车，前往德梭（Del Sol）医院，后来在那里待了一星期。

出院后的几个星期，那架飞机上面的每一位空服人员都打过电话问候我的情况，多数人甚至还花时间写问候卡给我。这个痛苦的经历过了几个月后，航空公司的管理团队还在跟我们家联络——航空公司甚至寄了免费的机票给当时正在休假，但是协助稳定我病情的医护人员与医师。当然，我也顺理成章地成为西南航空的最佳宣传人员，把我的故事说给所有想听的人听。西南航空所知道的是大部分组织不是忘了就是从未花心思去了解的道理：服务他人是一件意义非凡的事！

现行的企业文化已经不再健全，必须进行大胆激进的改革——这个思维上的转变将重塑我们对于工作的真正目的的看法。这样的改变需要莫大的勇气，需要感受到改变的迫切需求，尽管有现成的模式可循。要开始这样的模式前必须先接受组织文化是持续成功源泉的思维。

当文化能够塑造出一种朝气蓬勃的气象时，像成长、获利能力以及优良企业公民模范等积极因素自然而然会应运而生。不管在专业领域或是个人成长方面人们都能获得充分的发展，组织被赋予更为深远的意义后，对于所服务的社区就会产生正面的影响力。这样的企业模式将人放在利润之上，把服务放在统计数字

之前。

只要是组织就会需要技术能力，但是这样的特质本身并不会让企业发挥充分的潜力。事实证明，那些能够持续发展组织的领导人会塑造一个以服务为根本的文化，对人表现高度的重视，并且利用一切机会对所有企业利益相关人产生正面影响。

持续性是需要掌握的重要概念，因为持续性是组织内部决策的重要依据。现在我们就以自己为例。当我们决定要从事哪些活动或是吃哪些食物时，是否会考虑到后果？我们会去考虑这个决定可能带来的长期正面或负面影响吗？我们应该要考虑，毕竟这样的决定关系到我们是否能够维持或延长在这个星球上的生存时间。我们身而为人所做的决定，即使不是全部，大部分也应该是为了能够活得长久、活得有生气，最后毫无负担地过完短暂的一生而做的决定。

同样地，能够持续发展的组织也有较长远的眼光。它们的运作方式旨在扩大其在地球上的时间，不仅要活得久，也要活得精力充沛。基于这样考虑所做出的决策就是健全的，既养生又利生。不过非常可惜，今天大部分的组织都不是为了服务而存在，而是为了推销它们的产品。它们追求的是短期的目标，所以做出的决策往往欠缺深思熟虑，为达到目的而不择手段，因此极具破坏力。通常此类组织根本不甚重视人，只是为了满足少数股东的利益。

持续性其实是平衡组织内部人群的短期需求，以及组织目标

的长期需求的过程。这个过程需要全心奉献的领导人。只要领导人愿意接受挑战，那么就一定能够取得竞争优势，确保组织长期成功。

西南航空就是这样。在航空业广受经济冲击的时候，没有其他航空公司可以像西南航空如此稳定地成长。得克萨斯人都非常清楚西南航空对于完美服务的追求，以及推翻业界传统思维的能力。当其他航空公司都在苦苦找寻答案时，西南航空却在湍流之上稳定翱翔。是什么让这个组织一枝独秀？一言以蔽之：人与文化。

西南航空的管理层知道其他公司将会企图模仿他们公司的所有做法，但是他们也知道文化并不是由外而内产生的，不是模仿就可以获取的。

一个持续性的文化是从内而外产生的。源于领导人，领导人必须将人放在最重要的地位，然后辅以招募、聘用以及训练——专业知识与实践经验训练——使之健全有力。

大家都知道人是组织最宝贵的资产，不能简单地在利润表上以费用项目表示。事实上，当我担任军队的飞行员时，我学到的第一件事就是绝对不可以把机上的人称做“乘客”，相反地，军队教导我要把人尊称为“机上的灵魂”。虽然这看起来只是无关紧要的用字选择，但是在每个人的价值以及维持飞行安全上，传达给我非常明确的信息。组织也应该有这样的认知。

伟大的文化能够超越产业的差别并能促进普遍真理。我的良

师益友史蒂芬·柯维博士大半生都在教导并提醒领导人与追随者一个道理，那就是：自然法则不会因为时间而改变。他多年的研究证明，文化不仅仅对组织很重要，甚至是组织的全部。柯维博士由此做了进一步的延伸，将人类信念与组织原则联结在一起。

在2006年秋天召开的道德领导会议上，我就坐在柯维博士旁边。我们聊到文化以及文化在职场上的重要性。于是我请教柯维博士，对于我们每次开会、做出重大决策前都要祈祷的做法如何看。在私人公司，雇主可以合法要求员工在会议中祈祷，不必理会在场大部分人士的宗教信仰为何，但是我随即被律师告诫，他们说在职场上公开表达信仰有时候会出现问题，带来麻烦。

柯维博士的答案简洁有力：“下次如果有人警告你不要在会议与重大决策前祈祷，”他说，“你大可告诉他们，你更担心的是，如果没有让他们祈祷，会发生什么后果。”

这真是个棒极的答案，真希望是我先想到的，特别是我这么重视文化的价值。一个以人为核心的文化不会在价值观上有所妥协；相反地，会忠于价值观——即使维持信仰代表异于常人，也不改初衷。要记住，能流传久远的文化必定是源于领导人的思绪，发自领导人内心，然后才能够在团队成员间流传开来。

这当然就是联合超市的最佳写照。和西南航空一样，联合超市拥有令人称羡的优秀文化，使其可以在同业竞争中稳定成长。正当其他超市业者大都被商品价格、混乱的市场以及微薄的利润搞得人仰马翻时，斯内尔于1916年创立的联合超市，却成