

各位好，今天我们给大家讲一本很有意思的书，叫作《像绅士淑女一样服务》。这本书的作者是丽思卡尔顿的创始人——霍斯特·舒尔茨。丽思卡尔顿酒店口碑非常好，很多名人都喜欢住这家酒店。其中最著名的客人是可可·香奈儿，香奈儿人生的最后 37 年一直住在丽思卡尔顿的套房里，她觉得住在这儿比住在自己家里还要舒服。

为什么会讲这样一本书呢？因为我觉得这本书不单纯是讲酒店的，甚至不单纯是讲服务的，而是一本关于领导力和工作态度的书。当然服务也很重要，因为在这个世界上，我们每一个人既是被服务者，同时也可能是服务者，所以无论你是服务者还是被服务者，你都需要了解什么才是更好的服务。

这个作者是个德国人。很有意思，在他 11 岁的时候，有一天他们的邻居跑回家跟他妈妈说：“你知道今天你儿子在学校里边说了什么吗？”他妈妈说：“怎么了，发生什么事？”邻居说：“你儿子说将来长大了要到酒店去工作。”在德国的一个小乡村，一个 11 岁的小孩子突然之间就立志要到酒店去工作，这在德国的家庭看来这是非常不可思议的事，因为那时候酒店的工作是被人看不上的，觉得在酒店工作就是端茶送水，给人做服务员。所以全家人都非常反对，非常不屑一顾。并且觉得很奇怪，这个小小

的脑袋怎么会突然进入这么一个念头？霍斯特也说不出为什么。

然后到了霍斯特 14 岁的时候，他的爸妈认真地跟他谈话，说：

“你确定要去酒店工作吗？”他说：“我确定，我的目标就是要到酒店工作。”于是他爸妈把霍斯特送到了附近的一所寄宿学校。这所寄宿学校专门培养酒店服务人员，而且会提供相应的工作。

霍斯特获得的第一份工作，是在酒店餐厅里边清理烟灰缸。而且领班叮嘱他们，客人吃东西的时候不要打扰，就是清理烟灰缸时也要有眼色，什么时候该去，什么时候不能去。然后他慢慢地进步，从可以洗碗，到布置餐桌，再往后更厉害了，可以上菜。霍斯特就这么一步一步地从最基层的服务员做起来。

他印象最深的是一位师傅，叫作卡尔·泽特勒，一位 70 岁的老先生。这位老先生每天穿着一身正装站在餐厅中间，迎来送往每桌的客人，和他们聊天。霍斯特发现这个师傅首先腰杆笔直，总是站得非常挺拔。而且他可以跟说英语的客人用英语对话，跟说法语的客人用法语对话，跟说德语的客人用德语对话，霍斯特简直太羡慕了。这个人是他的偶像和师父，为他定下了服务这个职业的基调。小孩子都会调皮，比如说他会偷喝客人没喝完的酒（客人点了酒没喝完，他在后厨偷偷地喝），他的这个师父过来一脚就踢在他的屁股上，说绝对不要做这样的事。在卡尔·泽特勒的

影响之下，当霍斯特十几岁的时候，他就给自己定下人生格言——像绅士淑女一样为绅士淑女们来提供服务，这也成为他今后人生的信条。

我们都知道丽思卡尔顿的服务是出了名的好，那么到底怎么才能够把服务做好呢？霍斯特说，第一个原则，走进顾客的内心。首先，你需要追根究底——顾客到底为什么购买你的这个东西？他为什么需要这件事？就拿丽思卡尔顿酒店来讲，他们会组织小组讨论，比如一群人在一块儿讨论大家住酒店最希望找到什么样的感觉。有人说希望找到家一样的感觉，那么什么是家一样的感觉，什么样的感受会让你觉得好像回到了自己家一样自在、舒服、安全。

“他们给我的解释是：人们想要的是潜意识记忆中的一种感受——他们过去在母亲家感受到的那种感受。那又是什么意思呢？儿时的家是一个会为我们做好一切的地方，能满足我们的所有需求。有人帮我们换灯泡、剪草坪，我们不需要操心这些家务。我们不用担心任何事。如果哪里不对劲儿，我们可以马上去找自己的母亲。‘妈妈！妈妈！出大事了，抽屉里没有袜子了！’……我发现，每位酒店客人的内心深处，都希望一切尽在控制之中，所有的问题都能立刻得到解决。他们不想等上3个小时；他们想找个离自己最近的人倾吐感受；他们希望有人照顾他们，不管是

谁都可以。这样他们就会觉得自己受到了尊重甚至是敬重。”

你知道这个追根究底的结果让丽思卡尔顿的服务标准发生了什么改变吗？霍斯特制定了一项规则：每位员工，从总经理到新来的服务生，都有权动用最高 2000 美元的资金让客人开心。这是丽思卡尔顿的一个基本规定。这个规定出台以后，甚至他的投资人想要告他，觉得霍斯特要把公司搞垮，怎么可以随便把钱给员工。事实上，员工并没有滥用这笔钱，反而创造了很多服务的奇迹。你想，比如客人早上起来跟你抱怨，说自己的马桶在漏水，一晚上哗啦哗啦的声音让他睡不着觉。这时候如果迎宾小姐立刻回答说：“真的很抱歉，请您原谅，我会马上解决这个问题，并且我现在就去为您买份早餐作为补偿。”那么客人是什么感受？假如你说：“好吧，那我去通知工程部，您稍等一下……”如果一天之内没有答复，没有补偿，客人又是什么样的心情？这是完全不一样的。“当我宣布这项新政策时，我的同事差点吓晕过去，酒店的老板甚至想过起诉我。我回答说：‘你看，一位普通的商务旅行者一生中在住宿上的花费能超过 10 万美元，我很乐意付出 2000 美元的风险成本来确保他们继续选择我们的酒店。’”这就是追根究底以后霍斯特所做出的变化。

总体来讲，不光是酒店业，人在接受任何一项服务的时候，都有三大普遍需求。第一，他们希望你提供的产品、服务或其他内容

没有缺陷或者差错。第二，他们希望服务迅速且及时。你不能让客人等特别长的时间，客人的耐心是非常有限的。第三，他们希望享受友好的服务。霍斯特有一次去一家银行——他有名气了以后，别人经常请他去做顾问，去改善不同公司的服务——他到那家银行的时候，在开会之前，他就先到窗口去测试了一下。他排队排到窗口，拿了 50 美元，说自己想换 50 美元的零钱，然后银行窗口服务人员就说：“10、20、30、40、50，给你，下一位。”他上楼以后，就跟那个银行的管理人员说：“你们确实提供了服务，但是我丝毫没有感觉到被尊重，我丝毫没有感受到眼神的互动。”就是他没有感受到人情味，没有感受到服务人员对他的尊重，他们把他当成了一个东西一样就处理了。所以，人们是需要被当成人一样尊重对待的。

除此之外，绝大部分的人都希望能够有个性化的服务。个性化的服务怎么体现呢？比如说，很多人在酒店住宿的时候，他希望退房能够晚一点，十二点退房太着急了，他的车是下午三四点的，问两点钟退房行不行。好，丽思卡尔顿就可以延到两点。然后霍斯特又观察，发现其实没有客人会赖在这儿不走，因为所有的客人订了房间以后，后边都有安排，他一定会走。所以干吗非要让客人有这样的要求呢——退房时间有时候延到两点，有时候延到四点，而且客人要求了才延。所以，霍斯特直接取消了丽思卡尔顿的退房时间。你只要房间定到这一天，你想什么时候退就什么

时候退。

在另一家丽思卡尔顿酒店里，他们给客人房间里放了桃酥一样的小甜点，上面嵌着几个坚果。第二天收拾房间的时候，服务员发现有位客人把点心吃掉了，但所有的点心上的坚果都被剔出来了，放在盘子里。然后服务员马上通知厨房给这个客人单独做一份不带坚果的甜点，这就是个性化，让客人感受到他的一举一动是被关注的，因为他是被服务的对象。

还包括人性化的服务。要尽量地知道客户姓什么，比如说我要去一家酒店里边住宿，酒店服务人员见到我应该叫樊先生，而不要简单地只叫先生。那他们怎么知道我姓樊呢？作者说他们的服务员会看顾客的行李牌，行李牌上有时候会写他的名字。当然你登记了以后，所有的人都知道你姓什么了，所有人称呼你都是带姓的尊称。

还包括要与时俱进。但是，与时俱进又会遇到很多的阻碍。比如说在八十年代的时候，有一段过渡期，那时刚开始有电话语音留言，于是丽思卡尔顿就不给客户写纸条了（过去有事的时候，他们会写一个纸条放在住客房间里边，上面写着某某某找您），不写了以后，有人留言的话，客户只要按留言机就能听到了。结果这件事情被很多客人投诉，客人说你们就那么懒吗？写个纸条那

么难吗？因为大家不接受这个新鲜事物。所以，丽思卡尔顿就赶紧改成写纸条，等到更多的客户接受了留言机以后，才用留言机。所以，与时俱进，并且能够跟得上客户的需求是非常重要的。

另外，我们要面对的是多重受众。不同受众的需求可能完全不一样，这时候就需要想尽一切办法满足各种各样顾客的要求。

服务要想做得好，是一个人人有责的过程。我觉得有一个数字特别重要，霍斯特说一个酒店的投诉在什么情况下会大幅降低？就是只要这个客人对前四个给他服务的人都有好感，就几乎没有投诉了。你想，到了酒店大门口，那个门迎非常客气，彬彬有礼，这是第一个；到了前台，你要排队的话，大堂经理过来跟你聊两句，你觉得印象不错；然后到前台办理登记入住的时候，那个服务人员的动作很快，也很了解你的需求，说不定还送了你一个升级服务，这就三个了；然后行李员再送你到房间，这是第四个。只要客户对前四个接触他的人有良好的印象，基本就没有投诉了，这就是人的普遍心理。

还有一个要求，就是丽思卡尔顿规定，只要客人走近你身体十英尺之内，就要打招呼。十英尺大概三米远。走进三米范畴之内，如果你再不跟他打招呼，这个客户就会不高兴。所以，三米之内一定要说：“May I help you？”“有什么我能为您做的

吗？” “您有什么需要我帮您的吗？” 要遵从客人的意愿。然后跟客户告别的时候，说“下次欢迎再来”也是非常重要的，因为可以让客户感受到“我在这里很受欢迎，这里的人看起来很希望我再来”，那他再来光顾的概率也会变得更高。

除了一线岗位之外，所有的人都具有服务的责任。比如说，一个厨师没法直接见到客人，厨师需要直接服务的对象是谁呢？就是服务生，厨师需要让服务生上菜更加有面子，需要让服务生上菜更加自信，需要让服务生能够在规定的时间内完成上菜。所以，整个酒店里的人都需要具备服务意识，也就是我们说的组织内的客户。我们好多人对外跟其他人打交道的时候很客气，但是对内在跟我们自己的员工打交道的时候，就变得不那么客气，其实也是缺乏服务意识的表现。

还有一个原则，叫作停下来搭把手。霍斯特有一个好朋友是史蒂芬·柯维（美国著名的管理学大师，著有《高效能人士的七个习惯》），他们俩怎么认识的呢？有一次，史蒂芬·柯维在他们的酒店里边坐着看书，然后有一个工人在维修上面的灯，就是一个电工在做常规的维修保养。这时候一个客人进店，带了很多大包小包的行李，而服务员又恰好不在，那个电工立刻放下手中的活儿，去帮助这个客人拉行李。这件事情被柯维看到了，他把那个工人叫过来，说：“你为什么会停下来电工的事去帮人拉行李呢？”

这是你的工作吗？”这个员工说：“当然是，这是我们的守则。”然后他从上衣口袋里边拿出一张小卡片，这个小卡片上写着 24 条服务准则。这位电工说：“看见了吗？第 4 条说，‘我们要乐于助人，若能更有效地服务客人，要随时停下岗位上的工作。’”我们是为客人服务的一个整体，不能因为你是一个电工，你就对那个拉着行李的女士熟视无睹，这是我们都应该做的事。

柯维非常惊讶，说：“每位员工都有这种标语卡吗？”这个电工说：“没错，我们每次换班前，都会先过一遍这些准则的内容，这样一个月下来，我们就能记住所有的内容。”这个 24 条服务准则卡片是揣在丽思卡尔顿每一个员工口袋里的，这是他们非常重要的一个管理方法。史蒂芬·柯维听了以后非常震惊，说：“我要认识你们的总经理”，于是就给霍斯特打电话，说想跟他聊一聊，最后他们俩成为一辈子的好朋友。而且在丽思卡尔顿，他们不允许员工说“这是他们的责任”，或者“我不负责”。如果员工在跟客户说话的时候，说了很多的“他们”，就代表着这个员工不愿意负责任。霍斯特用这些准确要求，来让他们的服务人员知道顾客是非常重要的。

要想发掘服务盲区，一定要学会正本清源，不能简单地罚款了事，这一点我觉得很有借鉴意义。比如说，有一次他们发现酒店里边有大量的投诉，都是关于早餐送到房间的时间晚了。很多客人喜

欢下单把早餐叫到房间，按照标准要求，酒店半小时之内一定要送到房间。如果早餐半个小时没送到，客人还有事，他就没办法吃了。结果这家酒店经常是 40 分钟、50 分钟才能把早餐送到，客人等不到早餐，所以很多人投诉。他们就去研究为什么会出现在这个问题，派人一环一环地往下捋，从接单，再到厨房收到单立刻做，做完了以后立刻送，这些环节都没有任何问题。问题出在哪儿呢？最后发现，问题出在所有送餐的服务员要端着盘子等电梯，而等电梯的时间长达 15 分钟。为什么等电梯要 15 分钟？这么多客房两部电梯应该足够了，怎么会需要 15 分钟呢？就去调监控，发现客房部的人从 6 楼换下床品，偷偷地运到 5 楼去，然后用一个东西挡着电梯的门，再把 5 楼的床品挪到 4 楼，就这样不断地腾挪床品。

霍斯特说为什么会这样，就把客房部的人找来，说：“为什么你们要早上起来要腾床品，为什么要一个楼层一个楼层地换？”客房部的人说：“您难道不知道吗？咱们酒店开业的时候，您把这个床品减了一套。”按照标准的床品配置，每一个客房应该有三套床品，但是因为这家酒店开业的时候经费不足，所以就减成了两套。减成两套以后是不够用的，因为一套在洗衣房，一套在床上，到了要更换的时候，那套没洗出来，就需要去别的楼层换。霍斯特这才发现，导致早餐送不到房间的原因竟然在自己本人身上，是自己当年做出的一个省钱的决定，导致收到了这么多客户

投诉。这个老板后悔得要命，马上批钱补买床品，这问题便立刻得到了解决。

这也让我们知道，公司里边发生了问题，不要急于找一个“背锅”的人，不要急于处罚、开掉这个人，说这是临时工的问题。这种做法治标不治本，因为你只是看到了做出错事的人。而你要做的，是研究这个问题背后的机制，就是为什么会出现这样的状况。不能够以罚代管，很多企业、公司就是靠罚款来解决问题，似乎罚了款，领导就没有责任，但是如果正本清源地追下去，很有可能这个问题的责任在领导身上。所以，正本清源才是真正改善服务的态度。

服务需要有四大最高目标，这个是丽思卡尔顿的准则。霍斯特说：“有 2% 的顾客永远都不会对服务满意。这类人毫不讲理，他们会索要一些你负担不起的东西，或是提出一些会激怒其余 98% 顾客的要求。对于这一小拨人，我称之为‘搅局者’。”大家听我讲过《无处不在的人格》就知道，有一些自恋型人格的人很容易这样，他觉得“你给我怎么样的服务都不够”，总是要投诉。那么这四大最高目标是什么呢？第一，留住顾客；第二，发展新客户；第三，鼓励客户尽量多多消费，但不能与第一条目标相悖（你要让这个客户产生连带的消费，不断地花钱，但是不能够把这个客户吓跑了，所以不能与第一条“留住客户”相悖）；第四，

在以上的工作之中要始终努力提高效率。当然，这也仅仅只是酒店需要做到的事。德鲁克说过：“商业就是创造顾客并且留住他。”实际上就是这四大最高目标里边的第一个和第二个目的。

那么如果你真遇到了特别糟糕的那 2% 的客户，该怎么办？我相信这种极端的个例也是大家很感兴趣的。霍斯特说，偶尔他们会在酒店中碰见令人厌恶至极的客户，让人忍不住想要放弃服务。但是在全全球的丽思卡尔顿都有一条通用规定：只有霍斯特一个人有权力驱逐客人，他没有把这个权力给到任何一个酒店的总经理，只有他本人有权力驱逐客人。

“有一天，亚特兰大丽思卡尔顿酒店的经理打电话给我说：‘霍斯特，我们这边有个客人，已经连住了 10 天。每天早上他都到我办公室抱怨各种事情。我们为他做的事没有一件让他满意。更过分的是，他天天在酒店内的酒吧待到很晚，还在那儿对好几位女士动手动脚！当然，那几位女士气得不行。我们能不能赶他走？’”

那怎么办呢？霍斯特回答那位经理说：“好吧，你照我说的去做。第一，趁他出门的时候把他客房的门锁住，让他进不去；第二，去城里另找一家高端酒店，为他定一个房间；第三，派一辆豪华轿车在门口停好等他。等他冲进你办公室理论时，对他说：‘琼

斯先生，这 10 天以来您一直对各种事情不满意。我们的宗旨是让每一位客人满意。所以我现在要试着用其他方式让您满意了！我们请您移步到另一家豪华酒店，我已经帮您订好了房间，门口的豪车正在等您。我们真心希望您能开心满意。’ ” 他就用这样送瘟神的方法把这个人送走。送走以后，特别逗，这位琼斯先生很生气，说：“我要起诉你们，你们竟然敢把我赶走。”一说到要起诉，霍斯特说：“如果您起诉我，那些被您动手掐过的女士们一定会一起到庭出场的。”这个琼斯先生就没有再闹。这是极端的个例。

在服务的过程当中，不要找借口。霍斯特用的这些都是解决方法，不是借口。只给出解释是不行的，在任何工作中都是这样。在任何工作当中，你说我有解释，比如这事为什么没做好，因为对方不配合，所以没做好。当你在老板那儿发现了无数的问题，而没有解决问题的方法，那么你就逐渐变成了问题的一部分。所以这个一定要小心，我们需要解决问题，而不是只给出解释。

丽思卡尔顿为了能够实现这四大目标，有一个宗旨叫不遗余力。书里边有一个我觉得特别有意思的故事。有一对度蜜月的新婚夫妇到海滩边的一家丽思卡尔顿酒店吃饭，吃完饭以后到沙滩上去玩，结果回来时候发现婚戒丢了。你想，刚结婚的婚戒丢在沙滩上了，这事怎么办？然后整个酒店空闲的人都到沙滩上去帮着找

戒指，找到天黑也没找着。之后这小夫妻俩就非常沮丧坐在那儿（他们也没法怪酒店），女孩子在哭，觉得婚戒丢了是不祥之兆，很难过。当这些服务员看到他们非常难过不知道该怎么办的时候，他们自己想出了一个方法。他们动用了那两千美金的使用费，去买了四台金属探测器。（如果没有这两千美金的话，是没有人敢买四台金属探测器的，能买一台就不错了。）服务员们连夜在沙滩上用金属探测器找婚戒。等到第二天早上，这小两口起来吃早餐的时候，那个婚戒就放在他们的桌子上。这件事情为丽思卡尔顿带来了无数的客户。你想，如果你被这样对待过，你一定会到处跟人说，这就是传奇性的服务。所以要不遗余力地去提供服务，如果没有授权，如果没有两千美金的使用额度，这件事情是做不到的。

霍斯特是一个处理投诉的高手。我相信很多人都要面对投诉，所以我们来看看处理投诉的艺术。霍斯特说，你首先要理解，90%投诉的人都只是发泄情绪，千万不要客户一投诉，你的反应就是：来讹钱的，这人是想要我的钱。其实不是，绝大多数的人投诉只是生气，发泄一些情绪。所以，赔礼道歉是非常重要的，甚至有些事不是你的错，你也可以赔礼道歉。

这里边有一个反面的例子，一个商学院的教授去一个地方吃饭，上了一杯咖啡，喝到一半发现杯底有只死老鼠，然后这个教授就

把经理叫过来，说“你看，这有只死老鼠”，那个经理矢口否认，说“没有，不可能，绝对不可能有死老鼠”，然后把杯子扔了。结果这个教授这一辈子去哪儿讲课都要讲这个案例，一定要把这个案例讲出来。其实你承认、道歉、给点赔偿，可能这事就结束了，但是因为你承认，所以它成为一个症结。

那给大家念一下处理投诉的具体方法。第一，无论你觉得投诉者多么可笑，也绝不可以嘲笑，或是讲笑话、开玩笑。时刻注意自己的面部表情，对于你面前的人来讲，你的表情很重要。

第二，如果有人向你投诉，要立刻接受，马上说：“我很抱歉。”无论问题的责任是否在你，都要如此。在这种时候，你代表着组织的形象，你的发言就是在代表组织的发言。

第三，不要提“他们”“别人”，多说“我”。光说“唔，看起来是他们搞错了”于事无补。对于愤怒的投诉者来说，这样的话只能是火上浇油。相反，要自己承担错误或误会的责任。

第四，请求对方原谅。直接说“请您原谅我”。注意，要说“原谅我”，而非“原谅我们”，要自己承担起责任，这对于安抚对方情绪作用很大。投诉者听到这句话会说什么呢？会说“不，我拒绝原谅你”吗？会给你的下巴来一拳吗？基本不可能。这个

对话接下来往往是什么，比如说投诉到前台，他说：“请您原谅我。”顾客说：“也不关你的事。”当他说这么一句“也不关你的事”的时候，他的情绪其实已经冷静下来了，因为他有了这个理智的想法“自己难为一个前台服务人员能有什么用”。

第五，不要去引用各种政策手册，比如“好吧，我们的规定里说……”一个心烦意乱的投诉者，完全不关心 14 号政策第 8 款第 3 段说了什么。别跟人引经据典。

第六，不要试图炫耀你的专业知识。比如“其实，会发生这种情况是因为我们的系统有内部设定，会自动识别某些信号，还有……”投诉者不关心你知道的事情，也不关心你们的系统如何设计，他们只想知道你是否理解他们的痛苦。他们只是希望有人听他们倾诉不满，确认自己的不满不是无理取闹。这才是投诉者心中想要知道的东西，而不是你给他们科普一些原理。

第七，最后，不要假定投诉人是在索取某物（如金钱），大多数情况下，他们只是想被倾听。他们希望甩掉内心的不爽，希望有人尊重自己的想法。只要你能做到这些，他们会从愤怒的情绪中平定下来。

这是处理投诉的几个原则。而且要把投诉视作机遇，这一点很重

要。凡是投诉的用户，其实都是给了你留住他的机会。一个真正心寒的用户，是根本不会理你的，或者甚至不投诉，直接就告你了，直接就委托律师来解决问题了。所以投诉就代表着机遇，不打不相识，说不定你能让他成为你的一位忠实用户。

然后讲到脆弱的信誉。我们一个品牌、一家公司建立起信誉是非常困难的，但是消耗掉这个信誉是非常容易的。作者说，他有一次到一个很喜欢的百货商店里去购物，买定制的西装。定制完了以后，他说：“你要改一改这个腰，改一改这个袖子。”然后等到第二次去的时候，他发现其他的地方改了，但裤腰根本没有改。他就觉得很奇怪，问他们裤腰怎么没有改呢？没有一个人对他表示抱歉，只是说：“好的，我们再帮您改改。”这让他很不高兴。因为他是如此在乎服务的一个人，他觉得对方明明犯了错，竟然这么轻描淡写地就过去了，浪费了自己的时间，怎么能够不道歉。从此以后，他再也没有去过那家商店。你想，那家商店能够获得他的信任，也是花了大量的成本的，但是就是因为最后一次小小的不妥的表现，出现了这样一个结局。

当然，有时候可能会需要面对处理威胁的状况。假如你面对的顾客确实要求过多，你满足不了他，或者他提出了威胁，说“我要告你，我要派我的律师”。到这一步的时候，你就直接告诉他：“好吧，那咱们没有必要再谈下去了，因为我的层面解决不了你

这个问题了，您只能跟我们的律师去谈了。”把他移交给法律部门就好了。

最后霍斯特讲了一个原则，他说面对投诉的时候，人们难免会紧张，但是不要把投诉想得过于复杂。如果你把投诉想得过于复杂，你就很难处理。他说他曾经遇到过一次特别奇怪的事，当时他在大堂里边，突然冲过来一个客户，非常愤怒地跟他讲，说：“你们的服务员偷我的车。”霍斯特想：这怎么可能，怎么会偷你的车呢？他们有代客泊车的服务，所以这个客人把钥匙交给门卫小哥，说“你帮我车开过来”，车开过来了以后，一个陌生人上了车就把车开走了，所以这个客人就非常生气，说那个门卫偷车，把车给偷走了。这听起来多吓人，一辆豪车被偷了，要赔很多钱。霍斯特也很紧张，说：“先生您放心，我们这里就有租车的柜台，我马上帮您租一辆最好的车。”他们先去帮客户租车，确保不耽误客户的事，让客户去办他的事，车的事情不用管，他们帮客户报警、找车。报了警之后，当天晚上就把那个车找回来了，客户也很高兴，没有生气。其实是因为那个服务生走神了，随便把钥匙给了一个路过的人，那人开着车就跑了。这种事都能出现。霍斯特说，不要把事情想得太复杂，不要觉得所有人都来讹你的钱，这时候你的心态会更加淡定，你过度防卫的意识反而会造成处理投诉变得越来越困难。

客户分三类，哪三类客户呢？第一类是心存不满的客户。他在你这儿接受了服务以后，他不喜欢，心存不满，那这种人不会再来了。第二种人叫心满意足的客户。有心满意足的客户就够了吗？仅有心满意足的客户是不够的。即使下次心满意足的客户可能还来，但是如果竞争对手给了他一个更好的优惠，他就跑了。所以，仅仅有心满意足的客户是不够的。第三种叫忠诚的客户。忠诚的客户是指，哪怕你有时候有一些小问题他都会喜欢你的客户，他会有一个长期的情感积淀。霍斯特说：“一个组织持续的优良表现才是客户忠诚度的基石。就算这些客户已经与你建立了牢固的信任关系，只需一两次糟糕的体验，便会让他们信任动摇。”我们需要打造大量的忠诚客户，我们更加需要珍惜这些忠诚的客户，他如果经受了几个的折磨，他可能也会变成不满意的客户，就走掉了。

有三种流失客户的行为。第一种，你的品牌对客户的承诺开始打折扣。就是产品开始变得不好了，开始偷工减料，省了很多的工序，等等。我有时候跟一些美食家出去吃饭，我就发现美食家真的太会吃了，特别挑剔。他一吃就知道这家店换厨师了，这家店用的料里边用什么什么东西替换了什么东西，他是能够吃得出来的。越是忠诚的客户，越是专家。第二种，你开始草率行事。比如说你坐飞机，什么样的飞机会让你觉得安全？是干净的飞机。就是干干净净的，打扫得一丝不苟的，座位上没有那些茶渍、咖

啡渍的飞机，你一定会觉得安全。但是如果飞机上面脏脏的，你就会想他们检修的时候会不会也这样？他们在这儿省了劲，在发动机那儿会不会也省了劲？我们会出现这样的疑问。这是有相应的联系的，所以你不能随便地草率行事。第三种，你开始自大自负。当一个品牌开始自大自负的时候，开始把客户不当回事的时候，你的客户就会开始产生大量的流失。所以，霍斯特说小恩小惠是留不住客户的。很多人觉得我们有客户管理系统，我们有客户积分，客户离开我们会损失很多积分，所以认为客户就不会走。不要以为你有这么一点点的门槛，就会使得客户永远不走，没那么容易。这是第一部分，整本书的第一部分就是讲如何服务好你的客户。

第二部分，叫作与员工打交道。不只是一要服务好客户，服务客户的前提是要管理好你的员工。首先是别把员工当成助手，不要把员工当成一个工具。这里用了亚当·斯密（英国经济学家、哲学家、作家，被誉为“现代经济学之父”）的一句话，大家知道亚当·斯密的《国富论》，但他还有一部很有名的书叫作《道德情操论》。在这本书里，亚当·斯密说：“人类无法对命令或指示产生理解与共情，但可以理解动机与目标。”所以，作者说要跳出泰勒制。

什么叫泰勒制呢？1900年，泰勒（美国著名管理学家，经济学

家，被后世称为“科学管理之父”）带着一些人到巴黎参加世界博览会，展示的就是一条生产线。他的泰勒制的管理方法，把人变成了动作整齐划一的机器，然后生产效率得到大幅的提高。这是科学管理的发端，人们就开始研究怎么样能够更标准。霍斯特说要走出泰勒制，因为人一旦变成一个机器，就会特别没有人情味，就会特别没有感觉，做出的服务一定是硬邦邦的。所以，他认为需要让员工说话，需要让员工有自己的想法，需要让员工自己处理一些问题。他说：“对待员工你要学会表扬，但不盲目宽容。”学会表扬就是要发现员工的亮点，员工工作当中的亮点是指引他们改变的方向。但是不能盲目地宽容，员工做了不对的地方、错误的地方，你也需要指出来，不能够任由他犯错。

在每次招聘的时候，要学会选择。他们有一个岗位配适问卷，会问：“在什么情况下你会觉得开心？”“你喜欢户外工作，还是室内工作？”“你喜欢与人交流，还是喜欢做那些流程性的工作？”一系列的问题。问完以后，根据这个配适的问卷给大家分派工作。在丽思卡尔顿，选一个洗碗工的比例是十选一，十个应聘者才能够选出一个合格的洗碗工。霍斯特说你不要小看洗碗工。他有一次在美国的酒店里看到了一个洗碗工，是一个黑人，来自肯尼亚的难民，他们在他们这儿应聘做洗碗工。

霍斯特走到后厨的时候，这个叫伊比的小伙子正在洗碗，突然就

向他大声地问好说：“霍斯先生，你好！”霍斯特观察到这个洗碗工身上的衣服非常干净，从事洗碗这个工作的人身上是不容易保持干净的。他就问那个后厨的人，说这小伙子为什么身上那么干净呢？后厨的人说这个孩子非常珍惜洗碗工这份工作，他每天带两身衣服来换。就是洗到一定时候，觉得身上脏了，他就换一身干净的衣服再洗，所以他能够保证又洗碗，身上又干净。霍斯特觉得这个人有想法，果然过了没多久，餐厅经理说希望请伊比来我们这儿做服务员，我们觉得他可以做服务员，于是伊比成为服务员。又过一段时间，有人说我们需要一个领班，希望伊比来当领班。最后客房部说他能不能到客房部来工作。大家都抢着用他。现在这个肯尼亚的难民出身的小伙子伊比，已经是一家丽思卡尔顿酒店的总经理了。就是从认认真真地带两身衣服来洗碗开始，我们能看出他的态度是跟别人不一样的。所以要用这种岗位配适的方法，人尽其才地使用这些人。

在霍斯特管辖丽思卡尔顿的时期，丽思卡尔顿的人员离职率只有20%。很多人觉得20%这个数字很高，但你知道酒店业平均离职率是多少吗？很多这种五星级酒店的年均离职率是120%。所以能够达到20%的离职率已经是一个奇迹，非常不容易。

霍斯特最后总结说：“我们既然邀请别人加入，就要为他们安排合适的位置，让他们充分发挥自己的才能。我们不能像从书架上

随手拾本书那样挑选员工，随便把他们塞到某个空缺的岗位上。我们也不能把员工当成机器。与之相反，我们要把他们当成与自己平等的人去了解他们，并针对他们的独特性情精心挑选适合他们的工作任务，激发他们的潜能。这样，员工就能长期保持优秀，这不仅对他们有利，也能让整个组织受益。”所以，要帮助员工寻找最合适的岗位。

管理员工的时候，什么是首要之事？比如招聘来员工，首先让他干吗？好多人觉得应该教会员工怎么工作。不是，霍斯特说最重要的是告诉他们梦想。所以员工入职以后，他们所做的最重要的演讲，是关于梦想，关于我们为什么要开这家酒店的。他说：“我管理的每一家酒店开业时，我都坚持亲自到场，为新人完成入职培训。如果你当时在场，便会见到下面的场景。我用浓重的德国口音说：‘早上好，我是霍斯特·舒尔茨。我是这里的总裁兼首席运营官，我的地位很重要。’然后正当大家很奇怪，这个人怎么这么傲慢的时候，我接着说：‘但你们也同样重要！任何人都不能说自己高人一等。对于这家公司来说，你们和我一样重要。为什么这样说？因为你们在这里的付出与贡献十分关键。如果我明天到下午才来上班，可能没几个人会发现！但如果你们有一个人没来做客房服务，那我们的客房床铺就没有人整理，明晚的客人就没办法入住。这会立刻给我们带来经济损失。我们就得去着手处理一场灾难！’”所以，霍斯特说要调动每一个人的责任感、

荣誉感。 “ ‘向着这一愿景而努力，你会在别人眼中成为一名卓越之人，’ 我说， ‘整个服务业都会如此评价你。’ ” 这是他在每次开场的时候都要去做的演讲，他每次都要特意强调他们不是仆人，他们要成为绅士和淑女，去为绅士与淑女服务。

然后到后面几天，他会去讲工作。不过企业文化依然是非常重要的。德鲁克讲过一句话：“文化可以把战略像早餐一样吃掉。” 我们在别的书里边也讲过这句话，意思是一个公司可以讲谋略，讲战略，讲伟大的计划，但是假如这个公司的企业文化出现了问题，什么样的战略都救不了你，根本没法实现目标。

在管理员工的时候，霍斯特强调重复的好处，就是要不停地重复。有很多领导觉得这话说好多遍了，不想再说了。但是你说了好多遍，员工可能还是第一次听到，甚至员工可能没记住。那么怎么重复呢？每天留出 10 分钟的时间，在 24 条当中选一条讨论。这个是之前我们介绍过的，员工揣在口袋里边的 24 条服务准则，每天留出 10 分钟的时间让大家发言。

而且当你能够调动所有的员工跟你一起做服务的时候，它会变成一个可以持续改进的过程。这里用丽思卡尔顿的下午茶服务举例，作者说他们的下午茶是不赚钱的，因为下午茶用的是非常贵的餐具，餐具经常会被打破，那成本就更高了。所以，平均算下

来一杯下午茶的成本是 100 美元，但是因为它能够提高客户的感受，他们就坚持提供下午茶的服务。但是下午茶那个茶壶嘴确实经常碎，后来他们研究为什么茶壶嘴会碎，结果一个服务员发现了原因。就是他们洗茶壶的时候，会把茶壶放到一个活动的履带上，那个履带会过一个帘子，那个帘子耷下来，然后履带这么传送过去，有一根横杆会从上面下来，把茶壶们分隔开，这根杆总是会打到壶嘴，所以茶壶就坏了，茶壶坏的地方都是壶嘴裂开，被打烂了。后来他们想了一个办法，拿一个橡胶管套在壶嘴上，之后就再也没有被打碎过了。这就是一个持续改进的过程，而如果只是靠总经理一个人去发现这些东西，是非常困难的。所以你一定要对员工好，让员工愿意跟你一起做这样的事情。

然后霍斯特说，善于驾驭别人的人是催逼者，但是善于领导别人的人是激励者。我们不要做催逼者，我们要做激励者。仅仅靠 KPI，仅仅靠数字是不能够激发人们内心的热情的。也不要只会打鸡血，喊类似“我们是一家人！我们要努力奋斗！我们为客户提供最好的服务！”这种口号，口号喊多了是不管用的。要抓住为什么，比如为什么我们要给客户提供最好的服务，为什么我们要这么认真地对待我们的工作……要把这些“为什么”搞清楚。霍斯特说员工需要的是卓越感，当你能够让一个员工感受到在这儿工作有一股荣誉感，能产生卓越感，能赢得业界良好的口碑，这是非常重要的动力。还有爱和关怀，也很重要。就是卓越感、

爱和关怀才是我们提供良好服务的最重要的心理动因。这种成就感和挣钱是不一样的，不是说我打败了敌人很开心，而是你培养了一个人，你改变了一个人的命运。所以要做激励者，而不是做一个催逼者。

最后一个是跟员工有关的，叫跨越鸿沟，这个特别有意思。有人说总经理和员工之间有一个礼貌下的敌意，但是霍斯特认为这个是可以突破的。比如说，在美国有一支很强大的力量，叫工会。霍斯特与工会纠察队打交道这段故事特别好玩。当时他到了匹兹堡接手了一家凯悦集团的酒店（霍斯特 1964 年来到美国，在希尔顿酒店工作，随后在凯悦集团任职 9 年），刚到这家酒店门口的时候，就看到了一个门迎老头在那儿，这个老头跟他说：“嘿，你过来。”老头可能不认识他，或者说知道他是来这儿工作的，就很不客气。然后他看到那个人胸牌上写着吉姆这个名字，他说：“吉姆，有什么事？”这个门迎举着一个右手说：“你知道我手里攥的是个什么吗？”霍斯特说：“不知道，这是什么？”打开一看，门迎手里攥了一卷硬币。吉姆说：“你知道为什么攥一卷硬币吗？”霍斯特说：“我不知道。”他说：“我攥着这卷硬币，谁如果敢惹我，我就一拳打过去，他的下巴会被我打碎。”然后他就跟霍斯特说：“你只要愿意跟我们合作，咱们也能够好好相处。”就是一个门迎根本不把霍斯特当回事。霍斯特看了一下他，发现他的制服上有三处破洞，他觉得我们对这个员工也不好，难

怪这个员工会这样。霍斯特在自己心中默默地设定了一个目标，他说：“在我离开时我对自己保证，总有一天吉姆见到我时会立正站好。”

霍斯特刚上班第一天，来了面色冷峻的五个人，进来以后有一个人背朝着他坐（像电影《教父》里边那些黑社会一样），其他四个人站在他面前。那个背朝他的人问他，说：“你见过汽车爆炸吗？有没有见过还有人坐在汽车里的爆炸？”就是赤裸裸的威胁。这些人是当地的工会纠察队的，然后说：“你最好照顾好我们的人，你最好尊重我们，我劝你好好善待我们的人。”接下来，那一年夏天到秋天，每天下午一点钟，这些人就会冲到他的办公室，说那个该死的蠢货在哪儿？这些人不叫他的名字，把他叫作那个该死的蠢货。然后骂他，比如：“你昨天订立了工作日程表，但没有事先征求员工的意见！现在查尔斯对你给他的排班感到很不满意，你是怎么搞的”“我们的人中有一个人今天早上迟到了半个小时，他的主管竟然给了他警告处分，你们怎么敢为了这点小事责罚他！”“你们的客房经理给客房管家定下的所谓‘激励措施’简直是在侮辱人！你把我们当小孩子吗？”就是没事找事，每天下午一点准时上门骂他。霍斯特也不管他，就让他这么骂，还是照常管理酒店。

有一天，圣诞节快到了，凯悦酒店在圣诞节期间给每位员工送了

一只火鸡，这不挺好的吗？但是沃尔特（当地工会主席）和工会领导不领情，说：“搞什么？你们是想贿赂我们的工会成员吗？”然后组织了罢工，所有的员工手里拿着牌子在酒店门口转圈，进行罢工，在那儿喊着口号：“劳动者遭遇不公！”然后当地的记者就来了。在记者来之前，霍斯特提了一个要求，他跟经理说：“快去准备点热苹果酒，再把你们手上的甜面包圈和热咖啡都带上，我们要把这些东西给罢工者送过去。”就是给那些罢工的人送吃的喝的。然后电视台记者来了以后就问他们，说：“你们在干什么？”霍斯特说：“这些毕竟都是我们的员工，虽然我们之间有一些误会，让他们临时离开了工作岗位，但他们仍然是这家酒店的重要成员，这一事实不会因为罢工而改变，而且我爱他们。外面这么冷，我想让他们喝点热的，吃点热的。”然后电视上全是正面的报道。

最后，他发现沃尔特对他的称呼已经变了，原来都叫“那个蠢货”“这个坏家伙”，后来就改成叫“德国人”或者“德国佬”，实际上已经客气很多了。直到后来，他被调往密西根凯悦酒店的时候，沃尔特打电话给底特律工会的负责人说，“我这边的那个德国佬要去你们那儿了，他是个好人，你们一定会合作愉快。”这让霍斯特非常欣慰。霍斯特不但征服了员工，连这些像黑社会头头一样的（当地）工会的人都被他征服了。最后一天在匹兹堡上班的时候，他见到了吉姆，吉姆说：“你好，舒尔茨先生。”霍

斯特说：“我们实现了共同的目标，打造了一家一流的、干净的、待人友善的酒店，我们努力实现卓越，并在每个方面都超越了我们的竞争对手，甚至还与工会打成一片。”就是一个人用自己的诚心，用自己的服务意识，用自己的善良不断地释放善意，以及一点点幽默感，最后能够克服这么大的障碍，这叫跨越鸿沟。

最后一个篇章是关于构建真正的领导力。他说，领导力不是天生的，领导力是后天培养的技巧。首先你要有勇气，有勇气干吗呢？你说“我领导不了别人，我不会领导别人”，没关系，你要有勇气先成为自己的领导者。你可不可以把自己管得好一点？你可不可以让你自己更有效率，让你自己不断地学习，让你自己更善于沟通，提高能力，做更多的事？这就是迈出了作为领导者的第一步。

然后学会合理地决策。第一个决策是努力激励他人。领导者的定义就是通过别人来完成工作的人，所以你要学会努力地激励他人。第二个决策，不要降低要求，勉强将就。霍斯特有一次看报表，发现波士顿的酒店入住率降到了 55%，他说怎么这么低，然后马上打电话过去，问为什么我们的入住率低。那边说因为是雪季，大雪天出行的客人就很少，所以所有的酒店入住率都低了。他说：“入住率都低了，难道别的酒店没有客人吗？只要别的酒店还有客人，咱们就还有提升的空间。”就是只要你还有空

间，不是说没有生意可做了，你就要努力想办法，不要将就。第三个决策，不要让任何事情扰乱了你的愿景。尤其是公司做大了以后，特别容易产生不同的目标，纷纷扰扰的东西使得你的愿景变得模糊了，变得不一样了。比如有的人创业的发心很好，等到后来变成要以上市为目标的时候，初心没有了，这就是扰乱了你的愿景。所以，你要牢牢地记住你的愿景是什么。第四个决策，永远追求进步，这样就能够帮助我们形成相对比较合理的决策。

什么是真正的领导呢？在写这本书的时候，他手下有 65 家丽卡尔顿酒店，他说能够被称上领导者的总经理只有 5 个人。65 家酒店的总经理中，60 个是管理者，只有 5 个是领导者。区别是什么？就是他问这些人：“明年你的酒店会是什么样子？”他就发现管理者所说的是“我们的大堂会翻新”“我们会重新做一遍装修”“我们把入住率提高到多少多少”，这个不是激励人心的，这个是数字，这个是一些既定的改变。而真正的领导者会说，比如“我们会成为整个社区最受尊敬的一家酒店”“我们会成为来到这个城市人们首选的理想酒店”“我们会成为大家商务会谈最愿意来的这个客厅”，这就是具有激励性的想法，这种人才是真正的领导者。因为，领导者的核心就是要懂得激励他人的人心。

那么，愿景宣言是很重要的，像他讲的“以绅士淑女的态度来服

务绅士淑女”，这其实就是他们的愿景宣言。当他开始在很多地方提出这句话的时候，曾被人当作很好笑的话，说怎么会说这么奇怪的话，但是事后证明这样的话是能够激发员工内心的动力的。

不能仅凭感觉来做决策。有的领导者不愿意看过多的数据和事实，总是说“我觉得这家店好”，或者“我觉得那家店不好”。霍斯特说这是不够的，你需要做经营效能评估。财务报表的数字是不够的，仅仅努力工作也是不够的，运气和愿景也是不够的。你需要评估什么呢？你要请外部的专业机构来评估，最起码评估这么几个重要的点：第一个是客户满意度和忠诚度。这个是可以评估得出来的，你请调查公司就能够评估得出来。他说只要你的客户满意度低于满分的 90%，你就一定要小心了。第二个是员工满意度。员工满意度有一个数字标准，如果你的员工满意度下降了 1%，就会对工作产生很大的影响。这两者是很重要的驱动的力量。第三个是关键指标。对于酒店来讲，他们的关键指标就是留住更多的客人。

最后一章是关于金钱与热爱。他说怎么能够赚到钱，经常有很多人说“从心所欲，做你自己喜欢的事，金钱自然来”。他说这个话说得不对，他改成了“做顾客喜爱的事，财富自然会来”。如果你能够让你的客户满意，财富就会到来。关于财富，我相信很

多人都想多听一点，就是怎么能够获得财富。作者总结了想要获得财富的八大关键问题。第一，确定你想进入哪个行业。你总得有个理想，像人家 11 岁的时候想进入酒店行业，也没有评估过是酒店行业赚钱，还是 IT 行业赚钱，他就是喜欢酒店行业。所以先确定进入哪个行业。第二，确定你要进入这个行业中的哪个市场。第三，关注细分市场中的客户需求。这个市场里边客户有哪些需求。第四，想一想如何尽可能高效地满足客人的需求。第五，想想要如何为客人提供个性化或定制化的体验。就是怎么样把这个服务做到别人做不了。第六，你打算如何让员工在工作中体会到归属感与认同感。不能只是想着客户，还要想着员工。第七，规划一下如何准确地评估自己的发展目标。第八，最后，我要问你一个问题：为了你的目标，你愿不愿意全身心地努力奋斗？你愿不愿意做好掌舵者的位置，尽职尽责？你能不能时刻集中注意力，绝不受其他事物的干扰？你能不能跳出“借口”与“解释”的局限？领导意味着在心中设定一个目标，而不能在原地兜圈子。身为领导者，面对未来的愿景怀有热情，并能带领组织中的其他人携手向前。这就是他认为一个人想要获得财富的八大关键。

霍斯特说，我们应该追求的是卓越的表现，而非是竞争的胜利。这句话怎么理解呢？有一年丹佛下了大暴雪，很多客人的航班被取消了，然后没有酒店住。有一个商务客人被困在了机场，飞不

走了，打电话订房间，打了好几个电话，酒店全部房满。没办法，这个客人就给丽思卡尔顿打了一个电话，说你们那儿有没有房间能够解决我们的问题。丽思卡尔顿酒店说“你稍等”，然后去找房间。过了一会儿给他打来电话，说：“我们已经为您安排好了房间，在另外一个酒店。”就是丽思卡尔顿是满房的，没有房间，但是丽思卡尔顿并没有告诉这个客人说他们满房，而是利用酒店内部的这种人际关系，帮客人在城里边找到了一间客房，然后让他去入住。没有赚钱，它不是竞争，它就是追求卓越，就是要让用户的问题得到解决。这才是你真心热爱这个事情的表现，真心的热爱才能够带来真正的金钱。好多人总是抱怨自己赚不到钱，我们没有问过自己“你是不是爱你这份工作”“你是不是希望能够在这个行业里边做到跟别人不一样，做到很卓越”。只有你跟别人不一样，很卓越，有创造性，你才能够得到更多的钱。否则的话，你是一个标准品，你就只能够拿到平均工资。如果表现再不好一点，连平均工资都拿不到。这就是赚钱的一些基本逻辑。

这本书讲完了。你会发现一个人能够在行业里做到出类拔萃，一定是有着他过人之处的。所以这本书可能会给丽思卡尔顿带来一些客人，但是我们觉得这不要紧，这是人家做得优秀，人家有经验，值得传播，这是可以接受的。我们更希望各行各业的人（未必你一定会做酒店，也未必一定会做服务业），但是我们

都要有一颗服务的心，我们都要知道我们的同事、我们的内部员工、我们的客户都是我们需要服务的对象。希望这本书能够让我们的工作做得越来越好。谢谢大家，我们下本书再见。