

P.124 買貴電、賣便宜電，誰在坑台電？ P.256 親子閱讀調查·22縣市閱讀競爭力排行
●揭開台電3大錢坑 ●僅11.5%親子天天共讀·北市勇奪五項第1

遠見

前進的動力 315

2012年9月出刊

Global Views Monthly



《遠見》獨家專訪：
連勝文要選市長？鄭立中是來統戰？

全球資金航向東南亞

不景氣中的藍海

一個貧窮的地區
可以變成全球投資新天堂
6.18億人口、
每年吸走400億美元資金
東南亞已蛻變成
新的區域經濟體



定價 220元 特價 198元



4 711225 310886 09

《遠見》電子雜誌APP下載

預見服務大趨勢

國際論壇



《遠見》舉辦台灣首次以服務為主題的國際論壇，邀集國內外服務第一的企業進行對話。（從左至右分別為瓦城泰統集團董事長徐承義、雅瑪多運輸代表取締役會長瀨戶業、玉山銀行總經理葉男州、日本加賀屋飯店集團專務取締役島本政雄及主持人《遠見》雜誌副社長兼總編輯楊瑪利）

「2012預見服務大趨勢國際論壇」首辦即爆滿

從日本到台灣，第一名服務的祕訣

8月17日午後的一場大雨，澆不熄趕到台北市張榮發基金會聽眾的熱情。開場前半小時冒雨前來的民眾，在場外排成長長人龍，現場座位擠得滿滿的，還有些聽眾寧願坐在走道上，也要進場聆聽。

原來，這是《遠見》雜誌首度舉辦的「預見服務大趨勢國際論壇」。

《遠見》服務業大調查，今年正式邁入第十年，過去九年來，《遠見》透過神秘客突襲抽考服務業第一線，拉抬國內服務業的服務水準不遺餘力。

在服務業迅速竄升為台灣產業主流的當下，《遠見》為拓展本土服務業的國際視野，特別跨國邀請輝聯32年日本旅館服務第一的加賀屋溫泉飯店，以

及堅持「服務在前、收益在後」的雅瑪多控股（黑貓宅急便）公司的領導人，和國內頂尖的服務業者對話。

現場近400位聽眾裡，絕大部分都是由國內服務業龍頭企業的服務最高主管親自帶隊，例如遠傳、台灣人壽、華航等等。

值得一提的是，每年負責執行《遠見》服務業大調查的十

幾位神秘客，也沒錯過這場別開生面的聚會。

當然，現場講者也沒讓熱情的聽眾失望。第一位是日本加賀屋集團家族成員外的最高主管、專務取締役（執行副總經理）

鳥本政雄，第二位是去年才就任的雅瑪多控股公司代表取締役會長瀨戶兼，二位的年資都長達42年。

與兩位大師對談的國內業者，都是過去《遠見》服務業大調

查榜上有名的服務資優生。分別是玉山銀行總經理黃男州，及國內最大泰式連鎖餐廳瓦城泰統餐飲集團董事長徐承義。

以下就是四位國內外服務業標竿，現場演講的精華摘錄：

日本加賀屋飯店集團 專務取締役 鳥本政雄

旅館當做客人的家 蟬聯32年日本服務第一

從37年前開始，日本每年會針對全國4萬8000家旅館，舉辦一個由觀光業專家票選的飯店及旅館大賞，加賀屋是在第五年首度拿下第一，至今連續蟬聯32年。

我們要求自己，無論如何必須維持第一名的殊榮。正因為第一名，每年到訪的35萬個客人，也都是抱著一探日本第一溫泉旅館究竟的心態前來。

每位進入加賀屋的員工，都會拿到一張卡片，上面寫著加賀屋的服務方針，第一是一般服務，第二就是誠心款待的心。一般服務是有形的，誠心款待的心是無形的。比如說，鞠躬的角度、如何拉開格子門或是送茶的方式，都有一套標準，但是鞠躬到底能不能讓客人感動，關鍵在於表情、笑容，以及那顆誠心款待的心。

加賀屋和其他旅館最大的不同是，我們不把旅館當作公司，而

是一個家，每個客人進來就像在家裡，包括日本首相來也一樣。

我們特有的「客室係」（客房管家），從客人踏進飯店到離開，都會跟著客人隨時服務，和一般飯店人員的「定點服務」完全不同。

員工放心工作才能誠心款待

至於如何讓員工隨時保持誠心款待的心意？提高薪資當然是好辦法，但據日本一個調查指出，提升薪資的效果，大概只能維持一個月，所以我們認為必須營造一個環境，讓他們放心工作。

加賀屋傳統都讓客人在客房內用餐，又是必須一道道慢慢上的燴席料理，我們為了讓客房管家能夠多跟客人溝通交流，不用為了送菜周旋奔波於廚房和客房間，在5年前斥資6億日圓，購入自動搬運料理的機器。

另外，25到35歲的女性最適合

擔任客房管家，但通常這個年齡的女性都有孩子，無法安心上班，於是我們成立了「袋鼠之家」托兒所，24小時協助他們照顧孩子，讓客房管家們安心工作。

加賀屋認為，服務並不是免費的，好的服務必須由客人負擔。在日本一般旅館一個人的費用約1萬1000日圓，但加賀屋卻要價3萬6000日圓，幾乎是其他旅館三至四倍，中間的差價，就是我們提供比別人更好的服務。

超越期待 客人才會感動

客人的感動從哪來？唯有超越期待。所以我們要求客房管家，隨時打開天線，尋找客人需求。

剛滿一年的台灣日勝生加賀屋，連客房管家第一次和客人見面提出的問題，都有SOP，但在日本已不需要，因為老管家會把經驗傳承給新管家。而無論在台灣



鳥本政雄認為，服務不是免費，好的服務必須由客人支付費用。

或日本，我們一定會問客人，為何在那麼多旅館裡選擇加賀屋，從這個問題了解顧客的需求。

接收到客人需求的訊息後，所有員工都要配合客房管家去達成任務。舉例來說，有一次客人想喝清酒，剛好沒庫存，於是員工來回4個小時到隔壁縣購買，直到隔天才把清酒交給客人，交通費都比那瓶清酒貴，但加賀屋不收交通費，讓客人感動得不得了。

像這類的故事，就像加賀屋的神話，一直流傳下去。所以這幾

年來愈來愈多客人開始提出無禮的要求，只是為了試探加賀屋的傳奇服務。

即便如此，加賀屋還是有客訴，我們每年都會製作約250頁的客訴白皮書，分給所有員工，每季會集約600個員工，共享過去3個月實際發生的客訴經驗。每年最後一次大會，還會舉辦提供獎金和獎狀的客訴大賞，用笑聲來化解對客訴的膽戰心驚。如果連續三年獲得客訴大賞，部門負責人就會被降職。(王一芝)

玉山銀行 總經理 黃男州

誠心招待一杯麥茶 獲100萬業績

我們不是最大、最老的銀行，但我們致力做到感動服務。

還記得有一天下大雨，有位小男孩因為沒帶傘，跑到玉山銀行的屋簷下躲雨，我們的大廳接待員立刻請他進來休息，奉上熱麥茶、幫他拭去雨水，更拿了把傘給他，讓小男孩儘早回家。沒想到過了沒多久，小男孩的爸媽因為感謝玉山的服務，帶著孩子到玉山開戶存了100萬。

真心的服務熱忱，意外成就了一筆生意。這是我們一直秉持的信念，雖然不一定有交易，但把握每一次跟顧客接觸的機會，讓他們留下深刻美好的印象，當顧客有需求時，就會想到玉山。

其實會讓顧客感動的，不一定是很偉大的事，客戶會記得的，都是小事，像是「當我走到櫃員面前，他站起來微笑點頭」「當我蓋完章後，服務人員幫我把印章擦乾淨」，只要多一點關懷，品牌就會在客戶口耳相傳。

我們努力營造服務第一的環境，每年員工大會，唯一表揚的個人獎項，就是服務模範員工，而如果連續三年被表揚，還可以進到玉山名人堂，在玉山，服務優良，是最高榮譽。

彼得杜拉克說：「金融業沒有創新，就是滅亡。」玉山銀行有許多金融業不曾有的創舉，像是首創「顧客服務師」、「大廳接待

員」。所謂的「顧客服務師」，就是連三季，獲選服務模範員工的人，他要負責提升所屬單位的服務品質，每週進行宣導、經驗分享。「大廳接待員」則是要讓客戶一進到銀行，就能感受到真心的歡迎與親切的引導。

比客戶早一步發現需求

經營之神王永慶早年經營白米生意時，不等到客戶叫米就能預先把米送到。這讓我們體會，隨傳隨到的服務，不是最好的服務，最好的服務應該是「需求未發生時，就先幫顧客想到。」

要比客戶早一步想到需求，這對企業來講是個大挑戰，像之前



玉山銀行力拚服務第一，今年上半年更是玉山金控的獲利引擎。

只要顧客一刷信用卡，就傳簡訊通知消費明細，現在，更進一步開發手機應用程式「玉山月曆」，只要有跟玉山往來，就會在第一時間用短信通知，希望跑在客戶前面。

除此之外，要提升服務，就要不斷提升效率。我們也思考，為

何大家在迪士尼就願意等上10分鐘、半小時，但很多人到銀行，都會問「還要等多久」，只希望銀行像便利超商，1分鐘內就能結帳，辦好事情離開。

因此我們設計了一些影片、書籍、或服務，讓客戶等待時不會感到無聊。

日本雅瑪多運輸 代表取締役會長 瀨戶薫

客人很重要，客人的客人更重要

雅瑪多運輸是在1919年創立，由4台卡車開始做生意，一直到去年，雅瑪多一年配送的貨量已經高達14兆件，平均每個日本國民委託我們配送10個包裹。

1976年以前，我們主要的業務都是B2B，也就是替製造商把商品送到零售店販賣，但是這樣的工作很容易被競爭者模仿，也就陷入削價競爭的紅海市場。1976年遇上石油危機，導致經營出現困

境，於是決定背水一戰，轉而提供C2C的服務。

當時日本國內提供C2C運送服務的只有郵局，但是公營機構的服務實在不理想，雖然我們屬於運輸業，但我們稱自己是服務業。一般而言，服務業是提供無形的商品，但我們希望客人能夠真實感受到，就必須貫徹服務品質。比如說，我們承諾客人在收件隔天送達，無論發生什麼事，

聆聽客戶沒有說出來的心聲

亨利福特曾說，如果問顧客需要什麼交通工具，答案可能是跑得更快的馬，因為顧客，根本不知道會有汽車。因此聆聽客戶非常重要，但並非全盤接案，而是能聽出客戶心聲背後弦外之音。

玉山有130個分行，450萬客戶，一定遇過客訴。我們會收集很多的狀況題，把單一分行遇到的經驗變成案例，提出最佳處理建議，進而從每次客訴中學習，當範例愈來愈豐富，第一線人員面對客戶，就更處變不驚。

我們發現來自異業的學習，更是進步原動力，常想探究到底旅館業、航空業有沒有金融業能效法的共同元素。因為服務，沒有最好，只有更好！（瀨戶力）



強調現場主義的賴戶黨，即使再忙，也會親自到營業所傾聽並掌握現場人員觀察到的顧客需求。

客人的客人，也就是收件者，一旦收件者喜歡服務，使用我們的頻率自然增加。

為收貨客人著想 不斷創新

因此，我們堅持站在收貨客人的立場，不斷地改進和創新服務。例如，日本郵局只負責投遞，收件者不在，就要求他到郵局取件；但雅瑪多強調要親自送到客人手上，可以指定時間送達或是送到附近的便利商店。也是因為怕收件人不在，需要被冷藏的生鲜或水產容易腐壞，後來才有了全程冷藏保存的低溫貨車。

另一個站在收件人立場思考

的例子是「維修便」，以往3C商品故障，客人必須送回原購買的實體通路，一來一往，通常至少要10天。於是雅瑪多就提供到府收件，由後端訓練良好的員工負責排除簡易的故障，如果順利的話，隔天就能交還給客人。

再過7年，是雅瑪多100週年，希望屆時能成為亞洲非常頂尖的企業，但該如何領先？首要任務就是提供顧客更高的滿意度。

客訴是了解需求最重要管道

客訴就是顧客需求最大的源頭。如果問顧客，期望雅瑪多提供什麼服務？通常他們很難具

體地回答，但透過客訴統計和分析，就能找出顧客沒說出的需求。第一線面對客人的業務司機（Sales Driver），也是我們汲取顧客心聲的來源。雅瑪多一年會舉辦10幾次區域戰略會議，我和經營幹部都會藉這個機會，和第一線對話，聆聽並隨時掌握現場人員所觀察到的顧客需求。

每天早上7點半，董事會成員也會聚集起來，討論從子公司和第一線傳來的提議，並思考出解決方案，像這樣的會議，一年大約有300次以上。

因此在雅瑪多，最重要的職位就是每天與客人面對面並提供服務的SD，我最重要的任務就是塑造讓他們滿意的工作環境。

幾年前我們設計了「滿足銀行」的機制，希望員工能在平台上互相讚美，然後進行投票，每次按照票數高低進行褒揚，形成一個見賢思齊的善循環。另一個則是拍攝影片，從顧客的角度看員工，有什麼感謝及感動，並在各種場合播放，賞給員工，只要多用心，就能感動顧客。（王一志）

瓦城泰統集團 董事長 徐承義

一年執行10億5000萬個細節

22年前，瓦城從台北市仁愛路小巷弄裡起家，當時的餐館只有50坪大小，8000多個日子過去，

現在瓦城旗下有三個品牌，在台灣有40家店。

從開張後每一天，我從沒停止

過，想把廚房系統化把繁瑣工序的東方菜色連鎖化。

就為了讓服務更順暢，創業初



瓦城泰統集團董事長徐承義首度公開演講，瓦城預計9月17日正式上櫃，掛牌價暫訂210元。

新美網攝

期我每天清晨4點，到魚市場去學買魚，還記得曾因為沒有經驗，買到一條全市場最貴的鱸魚；我也進廚房從最基本的洗碗工開始做起，蹲馬步，學刀工、火候的控制，一天天磨練，才能創造出一套「東方爐炒廚房連鎖化」的系統，讓我們可以複製成功菜色。

我們能有今天，其實隱藏在背後的，是無止境對細節的追求。

以客人用餐平均時間90分鐘，裡面美食和服務上的細節，就有超過300個，以我們今年的總來客數350萬人來算，我們要面對的是超過10億5000萬個細節！

想像一下，光一道辣炒牛肉從原料處理、到刀工、火候到調味要經過65道工法，我們最受歡迎的月亮蝦餅，一年賣出的量，疊起來有四座101大樓那麼高，但每一片卻都要經過108道繁瑣工序，才能確保蝦餅厚度一致，外表酥脆，蝦仁Q彈夠味。

以大家常點的蝦醬空心菜來說，為了讓炒出來的菜口感一

致，我們跑遍全省挑空心菜，最後決定只挑長13~17公分，0.4~0.6公分口徑的菜，熟炒後才不會太老韌，也不會太軟爛，就算我們一年要買超過230噸空心菜，也不放過每一根菜的品質。

為了選最清脆、含水量最好的青木瓜，我們拿出只在裝潢設計業才用的PANTONE色卡，嚴選某個顏色範圍內的木瓜，背後經過上百次、上千次的試煉。

而對於泰式料理中，重要的調味品檸檬葉，我們堅持用精密刀工切成0.05公分細絲，就像一元銅板的厚度這麼細，才算過關，既能提味又不嗆鼻，也才能達到為菜餚畫龍點睛的效果。

「歡迎光臨」須65~75分貝

以前場服務來說，我們從「三聲開始」，就是來電響三聲，店員立即接聽，絕不讓客戶等待，另外每家店說歡迎光臨的聲音，則要控制在65~75分貝，因為這才是最舒服、親切的音量。

我們光是白開水就有四種溫度選擇，甚至也建立精準的上菜時間，8分鐘內，一定上第一道菜，最後一道菜則要在25分鐘內上桌，這樣客人既不必苦苦催菜，也能同時吃到完整的餐點。


細節無所不在 同理心最重要

總之，細節是無所不在的，最重要是處理這些細節背後的「心」，「真心去創造」顧客的開心，絕不只是個口號！

在瓦城，每天都在蒐集服務的感動故事。我們希望第一線人員都能用「同理心」對待顧客，像如果有長者到店裡用餐，會迎接他先到店裡就座，而不用等車停好，再大老遠走過來；咳嗽的客人，則會主動倒上一杯溫水。

我們授權最基層的員工，也可以做金額上的決策，不管是顧客覺得太鹹、太辣，都能直接換盤新菜，因為我們發現，對服務滿意度而言，最重要是第一時間的判斷跟處理，而非事後補救。

我們總公司也設製了警鈴，如果客人打電話到0800專線，那邊就會警鈴大作，也會有人員馬上處理，因為代表我們非常重視客戶的聲音。

最近CNN全球美食的評鑑前50名，有19名都是東方料理，未來我們仍會不斷精進廚房系統，以及服務的細緻度，希望成為全球顧客心中最好的東方美食餐飲集團。(鄭神方) 

黃金十年，引發頂級飯店戰

每年100萬人次的日本客，催生大倉飯店來台

文/王一芝 被評為日本「御三家」之一，意即最頂級飯店的大倉飯店，8月初已在台北市開幕，為原本競爭激烈的飯店業，再投下一枚震撼彈。

多年前，高雄餐旅學院旅館管理系助理教授蘇國奎入住東京大倉飯店，突然想買文具，走到詢問台前，眼前站了一位身穿和服的70幾歲歐巴桑。他心想：「這下子完了，我的日文不太好，」沒想到，她一開口竟是標準的牛津腔英文，並熟練地用電腦列印出一張清楚標示地點的地圖給他，耐心地指導他如何前往。這件貼心入微的小事，直到現在仍讓他記憶深刻。

不只是蘇國奎推崇有加，就連前總統李登輝、奇美集團創辦人許文龍及長榮集團總裁張榮發，這些幾乎等於半個日本人的台灣企業家，每回赴日指名的下榻處，也是大倉飯店。

這一家50年前由大倉財閥的第二代繼承人、前帝國飯店社長大倉喜七郎所創辦的飯店，與帝國飯店、新大谷飯店，被東京最具權威的飯店評比機構稱為「御三家」，意思是全日本最好的三家

頂級飯店。

幸運的是，現在想要體驗大倉飯店的高檔次服務，不用大老遠飛到日本，今年8月以後，在台北就能享受得到。

黃金十年 吸引頂級飯店進駐

「大倉飯店和文華東方酒店開幕，是今年台灣飯店業的兩件大事，」雲朗集團執行長張安平說。

兩年前，台灣觀光黃金十年正式啟動，國內企業財團陸續加碼興建飯店，多家歐美國際五星級連鎖飯店，也在台北如雨後春筍般冒出來，繼北投日勝生加賀屋後，大倉是第二個來台灣的日系品牌。

一棟18層樓高的新潮線形玻璃建築矗立在台北市中山北路、南京東路口。台北大倉就位在日本觀光客和商社群聚的中山區，旁邊是老爺酒店、晶華酒店和國賓飯店，還有許多中小型飯店分一杯羹，眼看一場搶日客大戰一觸即發。

「大倉最想跨進的海外市場，就是台灣，」四年前接任日本大倉飯店社長的荻田敏宏，接受《遠見》專訪時說。

大倉集團近年來積極向海外拓展，先後前進首爾、香港、上海、阿姆斯特丹、美國、澳門、曼谷等地，但是曾經負責海外擴張業務的荻田敏宏，卻始終對台灣情有獨鍾。

他表示，2000年大倉開始大舉往海外擴張之初，就把台北設定為十個A級的重點城市之一，只

大倉飯店集團

創立時間 | 1962年 創辦人 | 大倉喜七郎

資本額 | 30億日圓

飯店數量 | 大倉25家（海外10家、日本國內15家）、日航60家

2010年營收 | 約新台幣200億元



四年前接任日本大倉飯店社長的荻田敏宏毫不掩飾地說，大倉最想跨進的海外市場，就是台灣。

陳宏偉攝

要有機會，就想挺進，同等級的還有曼谷、紐約、北京、洛杉磯、新加坡、倫敦、巴黎等國際大都市。最大原因是，每年赴台觀光或商務的日本客，平均都有100萬人次，而來台灣的日本人，有一半都選擇住高檔飯店。

台北大倉誕生 花了10年

也因此，當2007年桐核麥集團在日月潭投資的日月行館找上大

倉擔任技術指導，荻田敏宏毫不考慮地應允，但對他來說，台北大倉久和飯店才算是真正揮軍台灣之作。

早在2002年，荻田敏宏就與台北大倉久和的業主，也就是在台北灣擁有好幾塊地的長鴻榮實業董事長陳珍瓊碰過面，只不過當時土地尚未收購完成，直到2004年才確認飯店開發及委託管理。台北大倉的誕生，整整花了十年

時間。

大倉的經營理念一直是「The BEST A·C·S」(The Best Accommodation, Best Cuisine, Best Service)，最好的設施、最好的料理與最好的服務。

經常住在東京大倉飯店的日本諾貝爾文學獎得主川端康成，還曾盛讚：「這就是大倉飯店的心及精神。」他認為「BEST A·C·S」讓住進來的人安心，讓離開的人幸福。

座落在日本的美國大使館斜對面，又以日本文化守護者自居，一進到東京大倉飯店大廳，就感受到濃濃的日本味，彷彿來到日本傳統藝術博物館。

不過，荻田敏宏並沒有把東京大倉那套燈籠吊燈、和紙糊窗櫺的日式傳統設計搬來台北，而是強調簡單優雅的「微型奢華」。

台北大倉找來香港四季飯店設計師，設計出一種含蓄、帶有矜持的奢華美感，既內斂又精緻，只有在不透明的玻璃，和床上的紙鶴、紙龜，才能隱約感覺到東京大倉的和風，「畢竟日本人來台灣，也想看看台灣的味道。」荻田敏宏強調。

荻田敏宏攤開設計圖，興奮地比劃著，台北大倉的浴室有兩個活動拉門，拉開是一個開放空間，關起來又各自獨立。他滿意地說：「一個人住很自在，兩個人又不會妨礙彼此。」

大倉料理的高水準，也是全世



台北大倉飯店找來香港四季飯店設計師，設計出一種簡單優雅的「微型奢華」風格。

蘇麗芬攝

「好客」的「大倉」與「大倉」

在東京大倉飯店工作多年，他

界出了名的，尤其是不外包、堅持自家廚師自製的傳統，希望把日本的原汁原味帶到台灣。

「大倉」的「大倉」與「大倉」

大廚、食材大多由日本來台

除了中餐廳主廚是專程從香港2星米其林餐廳聘請而來，其他像日本料理、西餐的廚師長，都是從東京本館派到台灣，也就是說，在東京大倉吃到的美味，台北大倉也吃得到。

像是正統日本料理的山里，就是東京大倉的招牌餐廳，台北山里為了達到和本館相同的標準，使用八成以上由日本進口的食材，也特別開設山里海外分店少有的天婦羅區。

原裝來台的還包括東京大倉的

西式餐廳，有些台灣上市櫃的大老闆，曾經當面向荻田敏宏豎起大拇指說：「到東京大倉吃的西餐，比到歐美吃的西餐還好吃。」

台北大倉業主陳珍培2002年到東京大倉住宿，因為趕著去泡溫泉，沒時間坐下來好好吃頓飯，於是服務生打包咖啡廳的三明治讓他帶走，「真是太好吃了，」他至今仍念念不忘。

另外，還有東京大倉每日限量20份、被台灣網友封為「到大倉飯店必吃」，口感細嫩如玉子燒的法式吐司，現在也能夠在台北吃到。

進入大倉飯店第一年是餐廳服務生，第二年負責提行李，2007年擔任過總經理的荻田敏宏，對

於服務，也信心滿滿。他表示，一般飯店提供給客人的設施、料理和服務差不了多少，但服務人員所展現的親切感，就如同在硬體上多放了一張紙，能讓客人感受到心情愉悅，「一直以來，大倉都為了『一張紙的差別』而努力，」他強調。

一張紙的差別，也在於對即將離去客人的歡送。

走遍世界各地的荻田敏宏發現，一般飯店在客人離開時提供的服務，不如剛進門般熱烈，他認為如果能讓客人離開前，感受到員工對他的依依不捨，比他進門時的歡迎更熱烈，幸福和滿足感就會油然而生，回客率自然也能提高。

大倉飯店社長 荻田敏宏

看好亞洲市場 2015年將拓展到100家店

日本大倉飯店社長荻田敏宏，和印象中的日本商社社長不太一樣。48歲的他，身材高大挺拔，胸前大紅色的領帶和領巾，看起來比實際年紀年輕，且說得一口標準又流利的英文。

2008年接下社長後，他努力把這一個被視為日本文化財產的飯店，帶到一個截然不同的境地。

被前社長松井幹雄稱讚「具有決斷能力、先見能力和洞察能力」的荻田敏宏，和歷屆社長最大的不同，就是把美國財務管理的思惟，注入傳統日式飯店。

「大多數的日本飯店，幾乎都沒有財務管理的觀念，但美國學者卻熱衷研究分析豐田、日立及松下等日系企業，提升自我的競爭能力。」21年前，以工讀方式進入大倉飯店的荻田敏宏，留職停薪遠赴美國康乃爾大學攻讀經營學系時，受到相當大的震撼。

回到日本後，荻田敏宏進入大倉飯店的事業開發部門，同時也兼管財務，開始展現他在美國所學的財務分析及管理能力。

最爲人所津津樂道的是，他拯

救了財務一度岌岌可危的神戶大倉飯店。1989年開幕的神戶大倉，連續五年都是赤字，即使後來母公司再增資，無奈又遇上大地震，營收始終萎靡不振。

荻田敏宏跳上火線，在神戶住了兩個月，才找出問題關鍵。原來過去認爲的正統直營，也就是擁有土地與建物，在泡沫經濟情況下，已成為沉重負擔。

改變模式，只賺管理費用

荻田敏宏力主切割，把資產讓渡給金融機構，只專心做管理，收取技術合作的費用，終於擺脫虧損。這也是未來海外擴張時，選擇管理而不投資的主要原因。

後來歐美大舉進軍日本投資飯店，使得東京和大阪的客房總數遠遠多於其他都市，也讓大倉快速往外發展。目前大倉在日本國內與海外的營收占比約爲七比三，他期盼，有朝一日能達到五比五的完美比例。

不放棄任何一個能夠讓集團壯大的機會，兩年前，大倉併購已申請破產保護的日航旗下子公司

「日航酒店」，這也讓大倉一躍成爲在海內外擁有85家飯店的日本第一大國際五星連鎖飯店集團。

但對荻田敏宏他計劃2015年拓展到100家飯店，屆時客房數會從2萬5000間，增加到3萬4000間。爲了因應急速擴張，荻田敏宏也馬不停蹄地培養30幾歲的年輕幹部。每年派遣12位到荷蘭阿姆斯特丹的飯店學校接受培訓，也就近在當地大倉飯店實習。除了派日籍幹部駐點，他也善用國外人才，例如阿姆斯特丹大倉飯店的總經理，就是當地人。

荻田敏宏尤其看好亞洲市場。因爲亞洲是全世界人口最多的地區，再加上所得不斷攀升，相信不久後，他們到國外旅行的機會也會隨之增加。

和大倉飯店規模相仿的國際中型連鎖飯店集團，全球約20家，不同歐美連鎖飯店重視外來客，大倉希望推廣服務理念，成最受當地人歡迎的飯店。「唯有對當地做出回饋，當地客人出國時，自然會將我們海外分館作爲住宿首選。」荻田敏宏堅信。(王-芝) □

「大倉想要提供的是一種One to One Service。」荻田敏宏形容，那是一種超過客人所期待的服務，讓客人感受到意想不到而產

生的感動。

一年至少來兩次台灣的荻田敏宏平心而論，相對於大陸，台灣的服務相當到位，甚至幾乎與日

本並駕齊驅。挾著日本首屈一指的飯店名號，大倉登台，將會對台灣飯店業造成什麼影響？大家都拭目以待。□