題目：
嚴長壽—飯店教父的成功

作者：
邱珮築—私立明道高級中學 高一 5 班 06 號
林嘉鵬—私立明道高級中學 高一 5 班 25 號

指導老師：
梁淑玉老師
壹●前言：

嚴長壽是台灣旅遊界的飯店教父，曾任圓山飯店總經理，現任亞都麗緻大飯店總裁，有多次帶旅遊團到國外旅遊的經驗，雖然他只有高中學歷，對於服務與領導有非常專業的看法。

曾經獲頒溫哥華十大傑出企業領袖獎及台灣觀光協會會長，1997 年出版了第一本書《總裁獅子心》講述他剛出社會努力學習過程的經過，深受好評，4 年半之後又出版了《御風而上》，將他在服務業打拼幾十年來的心路歷程和經驗，傳授給大眾。

(圖一)嚴長壽

本篇要探討他對於領導飯店的方法，在創建飯店的奮鬥過程當中，要求飯店服務品質及態度，及其豐富我國觀光事業，提升台灣國際形象的內容。

貳●正文：

一、嚴長壽小故事

關於嚴長壽成功過程

1971 年，二十三歲的他只是一個美國通運（American Express）的小弟，當時他只是一個總務，當時公司為總經理在陽明山上租一棟豪華公寓，總理夫婦為了安全，希望養一隻狗，便請當時為總務的嚴長壽「代為採買」。

他陪著總經理夫婦到信義路的寵物店挑選，挑了一隻杜賓犬，嚴長壽問狗店老闆那隻小狗要多少錢，想不到老闆用台語壓低聲音說，「如果 4000 塊成交的話，我可以你 1000 元『意思意思』。」
聶長壽教父的成功

當時聶長壽月薪不過 2000 元，買一隻狗的回扣就等於他半個月的辛苦，當然希望便宜一點，但聶長壽寧願狗店用老實的價錢賣，因為他希望外國老闆因為語言不通，行情不熟而花了冤枉錢。

聶長壽夫婦高興興地擁有一隻小狗，誰知道兩星期後竟然病死了，獸醫說那隻小狗原本就生病了。聶長壽聽到這個消息暗自慶幸，幸好當時拒絕了狗店老闆的誘惑。後來，他回到狗店要求老闆退錢，店家自知理虧，把錢如數退還了。
誘惑是一條不歸路，聶長壽表示，『這是他工作經驗中，第一次感受到操守的重要性。』（註一）

聶長壽另一次類似的經驗，發生在美國運通旅行部門採購新辦公室設備時。當時選定某家貿易商後，談妥了價錢，簽好合約，過了兩天，貿易商到辦公室找聶長壽，只和他聊了幾句話，卻在臨走前硬塞了一個信封到他手裡，聶長壽心頭大驚，急忙退還，那人卻什麼都不說地走了。

聶長壽打開信封一看，更是大吃一驚，裡面是 8000 元，相當於 4 個月的薪水。他馬上去見總經理，把情形告訴他，總經理認為約都已經簽了，帳也已經做了，但是沒有理由便宜了經銷商，這筆錢不拿白不拿，就決定轉交福委會。

一個月後，訂貨來了，其中兩個箱子是原封的，兩個卻已經拆封過，另外一台打字機更是什麼盒子也沒有，而是直接抱來公司。聶長壽看了打字機的橡皮捲軸，發現三台都有使用過的痕跡，可能是舊貨，他很委婉地請對方更換，對方卻保證都是新貨，辯稱箱子是海關拆封的，在聶長壽的堅持下，對方很不高興地抱走了退貨。

三天後，貿易商傳話給總經理：「聽說貴公司有一位姓聶的年輕人，不但向廠商索取回扣，來故意找碴、刁難廠商。」總經理一聽哈哈大笑：「這件事我早就知道了，8000 元在我這裡，你要，可以拿回去，否則我們將轉做員工福利基金！」對方登時傻眼，啞口無言。

這兩件小小的事，雖然只是小事，卻在他以後人生發展的路途上，發生很大的影響。

它使聶長壽深深瞭解在工作環境的周圍充滿了誘惑與陷阱，一不小心就可能讓自己身敗名裂，尤其使他了解到：『與公司協力工作的供應商或廠商，他們事實上也是你工作上的重要伙伴，直接關係到你與公司工作的成敗。』（註二）
這些在嚴長壽早年尚未成功之前的寶貴經驗，像這些誘惑與陷阱，學著讓環境接
納他，他歸納出一個哲學是抱最大的希望、做最多的努力、做最壞的打算，使他
在未成功之前就身經百戰，經驗豐富，順利在四年後成功坐上美國通運總經理的
位置。

關於他的一些做事方法，對於一個新的領導者，嚴長壽覺得他要教他們的第一步
是學習面對失敗，任何一次失敗經驗，都是一次學習的經驗，而且要勇於嘗試新
的挑戰。

他強調現在的競爭環境已經是無國界的競爭，大家都要具備許多的優勢，才能在
國際上競爭，要多多走出國外去，增廣國際視野，並且與世界接軌，具備專業知
識、專業技術，創造所謂「不可取代的優勢」，再凡再不斷更新的世代裡面才不
會容易被淘汰。

二、人文社會

「一個平庸的泥水匠，若能欣賞巴哈，生命就會豐富起來。」嚴長壽認為，『素
養』是教育孩子很重要的一環。(註三)

嚴長壽很重視子女的藝術教育。他認為，人文、藝術是孩子生活中永遠的伴侶，
不可或缺，但台灣教育卻往往在此有所不足。為了培養孩子對藝術的興趣，他從
小就陪孩子聽歌劇、音樂會。欣賞歌劇不一定要花大錢進劇院，跟孩子在家觀賞
「歌劇魅影」的 DVD，也可以享受親子藝術時間。

他的女兒從小學鋼琴，到了 14 歲時，女兒想放棄學習多年的鋼琴。嚴長壽心裡
雖然希望孩子不要放棄，繼續學習，但他明白，藝術學習是勉強不得的。因此，
他只對女兒說：「有那樣一天，你會明白音樂是父母送給妳的人生禮物，未來，
無論高興、挫折，音樂是可以永遠陪伴妳的伴侶。」

有人認為藝術、音樂是「有錢人的玩意兒」，嚴長壽不那麼認為，他認為父母能
做的是為子女營造一個充滿音樂、藝術的環境。不用花大錢，購買一張音樂劇
DVD，隨時在家中播放，讓孩子欣賞，就是一種薰陶。嚴長壽強調，「藝術絕對
不是有錢人的專利，而是最平民化的一種享受」。

『「文學」也是嚴長壽認為教育中重要的一環，他從經典、歷史故事中，教導兒
子「利用別人的智慧」做人、經商、下決策。』(註四)但嚴長壽很感慨，女兒很
早就出國求學，中文程度不很理想。因此，他教導女兒的方式就不同，好比行
嚴長壽—飯店教父的成功

車經過陽明山林語堂故居，就和女兒談蘇東坡、林語堂、蘇軾，用口述的方式與女兒談中國文學，增加女兒對文化的熟悉。

三、一絲不苟的服務態度

對於服務的態度，多數主管認為服務永遠沒有滿意，服務是對顧客滿意度永不停息的追求。儘管主管的出發點非常具有職業精神，但企業如何讓第一線員工發自內心熱忱而展現的微笑才能讓顧客印象深刻。而微笑是沒有標準的，一位主管更不可能逼員工微笑給顧客看，所以要如何激發員工的熱忱考驗主管智慧，畢竟服務所

所以服務業要做到『『超』物超所值』，而『超』就是『真心的』服務，另外要創造與其他競爭者『差異化』的優越性，單單只是差異還是不夠的，所提供的『服務中要不斷的創新總之服務的宗旨－『服務永遠沒有滿意的一天！』』(註五)

四、讓客戶覺得『我在乎你』

『『人性化』的服務非常重要』，只要看一眼就叫得出每一位客戶的名字，如此一來他們就覺得很親切，這就超越了一個服務上的心理障礙。另外，溝通是非常重要的事，除了叫出顧客的名字，再進一步發覺客戶的需求，『讓他們覺得你不僅知道我是誰也知道我要什麼。』(註六)

五、服務業四大準則

1. 每個員工都是主人：讓客人接觸第一線，員工就像受到主人親自接待一樣。

2. 尊重每位顧客的獨特性：顧客的要求不一定是對的，但是他一定會有自己的偏好，你要去迎合他，才能是成功的服務。

3. 能夠想在顧客面前的服務：真正體貼的服務是在顧客還沒提出要求前就預先替他想周到。

4. 決不輕易說『不』：無論遇到任何事情都不能拒絕，而要婉轉的讓客人設法體認。(註七)

六、打破過去思維的勇氣

嚴長壽之所以成為飯店業的傳奇人物，其成功關鍵在於具有打破過去思維的勇氣，以前為了爭取商務旅客，所以客房內設計沙發區和迷你酒吧，以便招待客人，還分別在浴室內和兼具辦公桌功能的書桌上增設第二、第三具電話，尤其外國商
嚴長壽—飯店教父的成功

務客人一進房間，立即發現飯店早已為客人印妥一盒專用名片，讓客人感受到飯店貼心的服務。二十年前，亞都飯店內成立商務中心，從外國聘請以英文為母語的專業秘書，幫客人處理文書事務，此一服務深受客人歡迎，如今，筆記型電腦攜帶方便，幾乎人手一部，無論何時何地，皆可直接處理商務文書，於是商務中心重要性已大幅下降。此時，嚴長壽打破過去思維，想到目前飯店雖然已經將一個「家」所需的設備都容納到一個房間內，以應訪客來房間洽公之需，看似提供了方便，可是現代人越來越重視隱私，客房應該是休息或私人工作的地方，儘量不要受到打擾，若確有商務洽談，飯店的酒吧、咖啡廳等公共領域當可滿足所需。既然客人習慣改變了，飯店提供的服務也要與時俱進，方能突破瓶頸。

於是嚴長壽籌備臺中「亞緻大飯店」時，首創「個人工作站概念客房」，亦即撤去傳統書桌，把電視機從床鋪對面搬到斜角，改成液晶電視，桌前有傳輸線、無線網路、環繞音響，再加上印表機，力求科技化，滿足行動辦公室的需求。而且每個商務客人抵達飯店，立即取得一支由飯店免費提供的個人手機，等於是將飯店服務帶著走，這相當於「行動工作站」。就這樣，客人感到方便、隱私、安心、親切與信賴感，也讓亞緻大飯店開創了新格局，新時代。

由臺北亞都至臺中亞緻，從「個人工作站概念客房」到「行動工作站」，嚴長壽以行動告訴我們，跳出窠臼！創意思考！(註九)終能在低迷景氣中屹立不搖，或者走出新路，擁有屬於自己的一片天空。

傳統組織文化與創業文化組織的比較(註八)

<table>
<thead>
<tr>
<th>組織文化的構面</th>
<th>傳統組織文化</th>
<th>創業組織文化</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>策略規劃</td>
<td>安於現狀的、保守的</td>
<td>演進的、未來導向的</td>
</tr>
<tr>
<td>風險態度</td>
<td>躲避風險且不要犯錯</td>
<td>迎向風險且抓住機會</td>
</tr>
<tr>
<td>發掘機會</td>
<td>不需要的</td>
<td>重要且必要的</td>
</tr>
<tr>
<td>領導風格</td>
<td>上層領導、強勢專制</td>
<td>充分授權</td>
</tr>
<tr>
<td>失敗後果</td>
<td>視為是成本損失</td>
<td>視為是學習投資</td>
</tr>
<tr>
<td>決策方式</td>
<td>中央集權</td>
<td>權力分散</td>
</tr>
<tr>
<td>溝通</td>
<td>按照規定、重視程序</td>
<td>富彈性、充分透明</td>
</tr>
<tr>
<td>組織結構</td>
<td>階級式</td>
<td>有機扁平式</td>
</tr>
<tr>
<td>創造力</td>
<td>容忍存在</td>
<td>獎勵支持</td>
</tr>
<tr>
<td>效率</td>
<td>成本會計與財物報表導向</td>
<td>平衡計分卡導向</td>
</tr>
</tbody>
</table>

叁●結語：
要成為一位成功的領導者，並不是那麼簡單的事情，像嚴長壽一樣，從基層做起，
一步一腳印，隨時做筆記，腳踏實地的不貪求暴利，時時謹慎，該是我們要得到
的東西自然就會得手。

在剛出道時，雖然小有權利，但要製造口碑，不忘隨時學習，抓到任何知識就往
腦袋裡丟，把自己當作垃圾筒，學著去聽大家的聲音，經歷許多案子，來充實自
己的經驗，也擬出自己一套的處理方式。

在面對危機時，要能冷靜、果決的判斷處理事情的輕重緩急；在面對輿論的壓力，
能堅持自己的原則等。

在當上總裁之後，仍不忘了隨時檢視自己成果，做最好的服務，盡自己所能滿足
顧客的需要，做顾客的家人，讓顧客把飯店當做自己暫時的家，讓客人暫時忘了
舟車勞頓的疲累。

這就是一個為領導者所需要具備的能力，除了訓練以外，剩下的就一定要靠經
驗累積了。
肆● 引註資料:

註一：嚴長壽(1997)。總裁獅子心。平安文化出版。第三章，杜賓犬的誘惑 26-29 頁。

註二：同註一。

註三：姜穎(2008)。音樂 孩子永遠的伴侶。聯合晚報，12 月 21 日。

註四：嚴長壽特刊。大紀元。10 月 29 日報導。

註五：嚴長壽特刊。大紀元。10 月 29 日報導。

註六：嚴長壽(1997)。總裁獅子心。成功叢書。節錄自 第二部 企業的經營藝術 第一章 導航 123~136 頁

註七：同註六 四個服務管理的信條 140~148 頁

圖一 http://aquarius0601.pixnet.net/blog/post/17275179 寶瓶書 Bar 部落格

註八： 創業管理 策略與資源。制勝出版社。第 347 頁 表 91 傳統組織文化與創業文化組織的比較。 資料來源：J.Cornwall and B.Perlman, Organizational Entrepreneurship (Homewood, IL:Irwin,1990)

註九：歐宗智(2009)。活出自己的價值。全國新書資訊月刊。二月號 第 31 頁。