

**ХОРСТ ШУЛЬЦЕ**

# **RITZ- CARLTON**

**КАК СОЗДАТЬ СЕРВИС ПРЕМИУМ-КЛАССА  
ОТ ОСНОВАТЕЛЯ СЕТИ ЛЕГЕНДАРНЫХ ОТЕЛЕЙ**

**Хорст Шульце**

**При участии Дина Мэррилла**

УДК 640.41  
ББК 65.43  
Ш95

Напечатано с разрешения издательства The Zondervan Corporation,  
a subsidiary of HarperCollins Christian Publishing, Inc. и литературного  
агентства Nova Littera SIA.

**Шульце, Хорст.**

Ш95 Ritz Carlton: Как создать сервис премиум-класса от основателя сети легендарных отелей / Х. Шульце; [перевод с английского А. Тихомирова]. — Москва: Издательство АСТ, 2022. — 224 с. — (БизнесНаставник).

ISBN 978-5-17-149486-5

В течение многих лет Ritz Carlton удается удерживать высочайший уровень качества обслуживания и оставаться синонимом люкса. Как это удается руководству сети рассказывает ее основатель Хорст Шульце. Его советы по управлению отелем и мотивации сотрудников можно применить не только в гостиничном, но и в любом другом бизнесе в сфере услуг.

УДК 640.41  
ББК 65.43

ISBN 978-5-17-149486-5

Copyright © 2019 by Horst Schulze  
© А.Р. Тихомиров, перевод, 2019  
© ООО «Издательство АСТ», 2022

*Моим родным — в знак  
признательности за их поддержку  
и терпение, которое они много лет  
проявляли к моим постоянным  
разъездам.*

# К РОССИЙСКОМУ ЧИТАТЕЛЮ

**В** бытность управляющим сети Ritz-Carlton, я принимал участие в открытии нескольких отелей в России. Я дорожу воспоминаниями о вашей прекрасной стране и ее открытых, трудолюбивых людях! С некоторыми из них я поддерживаю дружеские отношения и по сей день!

Хорст Шульце  
Октябрь, 2019

# СОДЕРЖАНИЕ



Предисловие .....	7
Благодарности.....	11
Прежде всего... ..	13
Пролог: мечта моей юности.....	15

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

### Обслуживание клиентов

1. Чего на самом деле хочет клиент? .....	25
2. Обслуживание клиентов — обязанность <i>каждого</i> сотрудника .....	43
3. Четыре сверхзадачи .....	59
4. Тонкое искусство обработки жалоб .....	69
5. Три типа клиентов (и три способа их потерять).....	81

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ

### Взаимодействие с персоналом

6. Больше чем пара рук.....	95
7. Сначала о главном .....	109
8. Почему так важно закреплять пройденное .....	119
9. Менеджеры заставляют, лидеры вдохновляют .....	137
10. Как взаимодействовать с профсоюзами.....	151

**ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ**

**Формирование эффективного  
стиля управления**

11. Лидерами — рождаются? .....	165
12. Заявление о видении компании: почему так важно его проговаривать .....	179
13. Оценка эффективности — прежде всего .....	187
14. Достаток и любимое дело .....	203
Эпилог: под крыльями его найдешь убежище.....	213
<i>Примечания</i> .....	221

# ПРЕДИСЛОВИЕ

**К**огда Хорст Шульце попросил меня написать предисловие к его книге «Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети отелей высшего класса», я был польщен. Почему? Потому что уже более сорока лет среди сотен руководителей высшего звена и президентов компаний, с которыми мне довелось работать по всему миру, Хорст Шульце легко оказывается в моей пятерке лучших.

Наблюдая за Хорстом в период, когда он являлся президентом и управляющим директором компании Ritz-Carlton Hotel, я получил четкое представление о том, как руководитель может влиять на организацию. Если речь шла о результате и взаимоотношениях, Хорст всегда придерживался подхода «и то и другое» и применял его к людям, для которых он работает, к клиентам, которых обслуживает, и ко всей компании в целом. Мы с Хорстом оба абсолютно уверены в том, что прибыль — это аплодисменты, которые получаешь, если создал атмосферу, мотивирующую сотрудников заботиться о ваших клиентах.

За свою карьеру Хорст выработал собственную концепцию руководства, три составляющие которой мне очень близки и о каждой из которых вы прочтете в этой книге.

- 1. Хорста всегда отличали умение мечтать и дальновидность.** Еще в детстве, в Германии, он объявил родителям, что хочет работать в отеле. Родные неодно-

кратно уговаривали его выбрать другое поприще, но он не позволил им себя переубедить. Он смело шел за своей мечтой. В юности, заканчивая трехлетнее обучение гостиничному бизнесу, Хорст придумал фразу: «Дам и господ обслуживают дамы и господа», которая стала мощной мантрой не только для него самого, но и для каждого, кто когда-либо работал с ним. Никогда не забуду, как навестил Хорста в офисе компании Ritz-Carlton в Атланте. Мне выпала честь присутствовать на одной из его планерок с персоналом, которые он проводил в начале каждой недели, если был в городе. Он хотел убедиться, что сотрудники четко понимают свои задачи, давал им возможность высказать любые замечания, касающиеся работы на предстоящей неделе, а также успевал вместе с ними проверить качество хотя бы одного из сервисов отеля. Если говорить о подходе Хорста к совершенству, он всегда считал, что повторение и закрепление навыков — лучший способ удержать высокое качество услуг, предоставлению которых обучен персонал.

- 2. Хорст всегда смотрел на сотрудников как на партнеров по бизнесу.** Много лет назад Хорст шокировал руководство Ritz-Carlton Hotel и весь гостиничный бизнес, разрешив любому своему сотруднику тратить до 2 000 долларов из средств компании, лишь бы гость остался доволен. Он доверял мнению своих сотрудников и любил собирать истории, подтверждавшие правоту своего подхода. Мне особенно нравится история про горничную Мэри, которая полетела из Атланты на Гавайи, когда гость забыл в номере свой ноутбук. На следующий день компьютер был нужен ему для выступления с большой речью на международной конференции в Гонолулу. Мэри сомневалась, что курьерская экспресс-служба доставит ноутбук

## ПРЕДИСЛОВИЕ

вовремя, и повезла его сама. Воспользовалась ли Мэри возможностью устроить себе небольшие каникулы? Нет! Она вылетела обратно в Атланту следующим рейсом. Что же ждало ее в отеле? Благодарственное письмо от Хорста и поздравления коллег.

- 3. Хорст всегда был классическим руководителем обслуживающего персонала.** Позвольте мне привести его собственные слова из шестой главы этой книги:

*«Очень немногие люди идут на работу, которую сами считают паршивой. Люди приходят вносить вклад в общее дело. Когда вы приглашаете их присоединиться к вашей команде, занять должности, которые им подходят, они могут раскрыть свои таланты. Они — не безлика масса, которую мы просто используем... мы стараемся узнать их лично и сделать так, чтобы их собственные уникальные интересы совпали с теми обязанностями, которые они будут выполнять с энтузиазмом. В результате они становятся высококлассными сотрудниками на долгое время, что выгодно и им, и организации».*

Я очень рад, что вы выбрали эту книгу. Вам понравятся мудрые мысли на каждой странице, почерпнутые из личного опыта Хорста Шульце, — замечательные истории и уроки, которые вы можете использовать и в вашей компании. Уверен, что, прочитав книгу, вы убедитесь что Ritz-Carlton — это действительно сеть отелей высшего класса.

Кен Бланшар, соучредитель и идейный руководитель  
«Кен Бланшар компани», соавтор книг «Новый  
одноминутный менеджер», «Горячие поклонники»  
и «Руководство персоналом в действии»



# БЛАГОДАРНОСТИ



**Я** думаю, будет вполне естественно в начале повествования написать несколько слов благодарности всем, кто повлиял на мою жизнь, работу, мировоззрение и карьеру, что в свою очередь нашло отражение в этой книге.

Если сказать «спасибо» каждому, то одни благодарности заняли бы половину книги.

Безусловно, ничего бы не получилось без поддержки моей любимой жены — спасибо, Шери! А также — без любви моих детей. Спасибо, Ивонна, Алексис, Брук и Ариэль. Вам приходилось многим жертвовать. Каждый из вас уникален!

Спасибо всем, кто повлиял на меня и мою карьеру. Спасибо моему первому метрдотелю Карлу Цейтлеру, а также — Колгейту Холмсу, Отто Кайзеру и Пэту Фоли.

Спасибо всем, кто участвовал в создании сети отелей Ritz-Carlton. Без вас ничего бы не получилось. Спасибо вам, Эд Старос, Джо Френи и Зиги Брауэр. Спасибо швейцарам, официантам, носильщикам, горничным, поварам, уборщикам и др.

Я вас всех очень люблю!



## ПРЕЖДЕ ВСЕГО...

**П**еред тем как начать знакомиться с принципами успешного руководства, изложенными мной в этой книге, давайте оговорим, как называть людей, которым мы предоставляем услуги.

Если вы, как и я, занимаетесь именно бизнесом, то, скорее всего, эти люди для вас — «клиенты» или «гости». Во всех главах книги я их так и называю.

Если вы консультант, советник или инструктор, вы, возможно, тоже назовете их «клиентами».

Если вы работаете в государственной организации, то обслуживаете «граждан» или «налогоплательщиков».

Если вы работаете в некоммерческом секторе (церковь, представительства религиозных миссий, объединения, правозащитные организации и тому подобное), то имеете дело с «прихожанами», «донорами», «гражданами».

Если вы преподаете, то ваша аудитория — это «студенты», «ученики» (и их родители).

Если вы врач, медицинский работник, администратор больницы или другой сотрудник здравоохранения, вы говорите о «пациентах».

В действительности мы все работаем с людьми, у которых одни и те же потребности и желания. Им всем нужно, чтобы мы удовлетворили их запросы, и мы понимаем, что не должны их разочаровать, если хотим остаться жизнеспособными в современном динамичном мире, где все взаимосвязано.

## RITZ-CARLTON

Наименование не важно. Важны сами люди, их внутренние стремления, чувства, ценности и интересы.

Читая книгу, мысленно применяйте принципы, о которых я рассказываю, к вашей сфере деятельности. Так вы поймете, что из рекомендованного мной подходит для решения ваших специфических задач.

Итак, начнем.

ПРОЛОГ

# МЕЧТА МОЕЙ ЮНОСТИ

