

# 融合中西文化 書寫華人傳奇

# 杜忠選

# 北美華人酒店管理第一人



2009年7月，杜忠選攜西安凱悅酒店全體人員熱情接待了聯合國秘書長潘基文先生。



杜忠選2009年成為東莞松山湖凱悅酒店第二任掌門人

1990年，留美中國學生杜忠選經導師推薦，到美國南卡羅來納州凱悅酒店實習，以見習生的身份開始了他在凱悅的職業之旅；22年後，已經是東莞松山湖凱悅酒店總經理的杜忠選，成功摘得「2011年凱悅國際酒店管理最佳成就獎」。杜忠選的職業地位發生了變化，不變的是他服務凱悅集團的熱情，以及西安人豪爽大氣的性格。

因為語言和文化的差異，在北美世界知名酒店高層管理人員中少有移民，黃皮膚、黑頭髮的經理更是少之又少。而在凱悅這個世界頂級品牌酒店，杜忠選先後工作和管理了11家酒店，並且一度成為北美最年輕的行政主管之一，更被稱為「北美華人酒店管理第一人」，書寫了華人在美國酒店業的傳奇。從2008年至今，他先後擔任西安凱悅酒店、東莞松山湖凱悅酒店總經理。憑借豐富的國際酒店管理經驗和對中西方文化的了解，杜忠選不僅為凱悅集團植根中國書寫新篇，也引領着中國的品牌酒店管理走上國際化之路。

香港文匯報記者 熊君慧、實習記者 田秋霞

## 杜忠選簡介

杜忠選(Z. Du)，1980年至1984年就讀中國西安外國語大學，獲得學士學位。1987年至1989年就讀美國Bowling Green State University，獲得雙碩士學位。擁有22年的豐富酒店管理經驗，熟練掌握國際性、全球展望性及多元化的管理方式，並且始終以為服務行業培養和發展更多的未來領導者為人生目標。榮獲2006年北美凱悅最佳經理候選人；2011年凱悅國際酒店管理最佳成就獎（2011 Hotel of the Year—Hyachievers Award）。



■本就地道的西安人，又在國外有三十多年的工作經驗，杜忠選吸收中西文化精華，書寫了華人在美國酒店業的傳奇。

2008年，杜忠選回國擔任西安凱悅酒店總經理，2009年成為東莞松山湖凱悅酒店第二任掌門人。在國外工作生活二十多年，他承認，美國酒店業已經飽和，陞遷機會較少。而中國經濟騰飛，不斷有新的酒店開業，許多人選擇到中國發展。以凱悅國際為例，五年內計劃在中國新開幾十家新酒店。目前，中國已開19家凱悅酒店，分別於北京、上海、重慶、廣州、深圳、杭州、寧波、青島、濟南、貴陽、東莞、香港、澳門等城市。

秉承凱悅的價值理念和企業文化，杜忠選尤其注重員工的成長及發展。正如他常說：「在Hyatt這個family，每個員工都是凱悅家庭的一部分，能得到家庭般的關心和培養。員工尊重管理者，但沒有恐懼感。我也把這一套理念貫徹在東莞松山湖凱悅酒店的管理工作中。」酒店的工作人員見到杜總經理，眼神裡總是尊敬而不是敬畏。

本是地道的西安人，又在國外有二十多年的工作經驗，杜忠選吸收中西文化精華：中國人的含蓄謙誠、友好；外國人的自信力、做事百分百的努力、直言不諱、誠信待人。他深知，中西方文化的差異也體現在酒店管理領域，哪怕同一品牌酒店，也會因為地域不同而有所區別。

「亞洲人與美國人的酒店管理風格有所不同。亞洲的酒店管理普遍更加細膩。」他說，「再講詳細一點，中國文化較含蓄，中國人謙厚有禮，但在某種程度上來講，什麼事都是『YES』就意味着沒有主見，在西方人看來這好像沒有領導力，沒



2008年，杜忠選接受CNBC採訪。

有自信。這對很多中國人接觸酒店業是一個障礙。如果有中國學生來酒店應聘，我一定會給他們上一課：該是你的你就一定要去爭，該說不知道的時候就一定要說不知道。正如孔子所說：知之為知之，不知為不知，是知也。坦白說『不知道』也能獲得欣賞。」

除了管理文化存在中西方差異外，中國酒店業也必須面對自身發展的問題：人才流失嚴重。許多新酒店開業，年輕人有了更多跳槽的機會，「從一而終」似乎像個神話。也有非常多獵頭公司曾經找過杜忠選，但他始終選擇在凱悅服務。「我很喜歡我的公司。凱悅是一個非常注重員工發展的公司，凱悅從不外招總經理，而把提升的機會留給公司裡的員工。」他說，「即使當年沒有進入凱悅，或者其他沒有星級的酒店，我對待工作也會持之以恆。既然做了，就要負責任做到最好。」

杜忠選經常跟員工說，英文有一種講法「grass is always greener on the other side（一山望着他山高）」，其實這是一種錯誤的看法。不管做什麼職業，都應該找準地方，紮紮實實做。他介紹，每一位凱悅的新員工入職時，都會接受3至5天培訓，酒店管理階層要給每個員工介紹酒店的歷史、理念。「我跟新員工說，做事要有自己的標準，堅持表裡如一，要有自己的原則、理想及人生目標，而不是做給領導看。」杜忠選說，「只要不斷進取，就有可能成為被伯樂賞識的『千里馬』。用這樣的心態工作的員工，在任何公司都幹得下去，都會幹出成績。」

杜忠選無疑就是凱悅集團的一匹「千里馬」。杜忠選上任後，東莞松山湖凱悅酒店客房入住率穩步上升的同時，也更加注重餐飲服務，迎合廣東人商務宴請、家庭聚會的需求。正是在他的管理和領導下，東莞松山湖凱悅酒店的員工滿意度、客戶滿意度和業績增長率等綜合指標名列2011年全球凱悅集團酒店第一。杜忠選和他的團隊也因此成功摘得「凱悅國際酒店管理最佳成就獎」，達到職業生涯的新高峰。這是第一位來自中國內地的華人摘得這一世界酒店管理業的殊榮。

## 對話 杜忠選 「下輩子還要做酒店管理」

記者：我注意到，進來的時候您用廣東話跟我打招呼的。您本身是學英語的，簡歷上寫着精通英語、普通話，未來是不是想再加一個「廣東話」？無論在哪裡工作，您都很注意盡快融入當地嗎？

杜忠選：酒店業要求就是這樣，必須把自己與社會融合，沒有別的路子。學習廣東話和我在東莞工作有關。我的確喜歡學習語言，也有點語言天賦。我在美國拿下雙碩士學位後想找工作，老師知道我在中國的旅行社工作過，就介紹我去凱悅酒店做見習生，紮實的英語基礎幫助了我。

後來做到管理層，我在集團公司年會上發言完全不用講稿，用純正的美國南部口音即興演講二十多分鐘，而且極具影響力。我的老闆說，在台下閉上眼睛聽我演講，還以為是一位美國南部「土著」站在台上。

除了語言外，我融入每個新環境都很徹底。比如，我剛到凱悅工作時，生活上也盡量融入美國，和同事一起打球，出去旅遊，甚至連消費習慣都和他們一樣——每個月收入全部花光。在美國南部工作的9年，我的生活和工作中很少見到華人，沒有說中文的機會，造成我一度對中文很生疏。我的同事來自世界各地，各種膚色、人種都有，他們跟我相處都很開心，完全忘記我的國籍。如今在廣東，我很高興又可以說着熟悉的中文，也喜歡上了廣東的環境和飲食。

記：您的職業經歷很簡單，22年只為一家公司工作；您的職業又不簡單，服務過11家凱悅酒店，接待過的名人有潘基文、克林頓等國際政要，擔任北美中國大西北華人協會名譽會長，成為CNN的訪談嘉賓。在職業生涯中，您是華人中較快受到集團重用的嗎？

杜：當年實習的學生有兩百多人，

杜忠選先後工作和管理了11家酒店，被稱為「北美華人酒店管理第一人」。

我的服務態度很好，每天都有客人給酒店總部寫信表揚我，我很快得到了領導的重視。對於在集團內的上升速度，倒沒有特別的感覺。在酒店業內陞遷快不一定是好事，每個部門有自己的辦事原則，要靠積累經驗，臨陣不亂。酒店難免有些突發事件發生，都是要靠一定的經驗去解決的。酒店管理這個職業對每個人都是挺公平的，前面陞遷快後面可能就慢。在每個部門幹一、兩年，走完全部部門大概要一、二十年，所以酒店總經理在北美幾乎沒有40歲以下的。在美國當副總時，已經是集團最年輕的行政主管了。不過，現在中國不斷有新的酒店開業，新人機會多，我這個紀錄早已被改寫了。

記：您理解的酒店服務的核心價值是什麼？國內本土酒店應該學習國際酒店集團哪些長處？

杜：服務業，尤其是酒店業，需要員工主動而熱情的對待每一位光臨的客人，他們不僅要在客人提出要求後給予及時的反饋，更需要提前發現客人的需求，那麼這便需要員工主動對客人提出問題，大膽而坦誠的發問，這一點不僅是凱悅員工正在做的，也是整個酒店服務業需要做的。本土酒店員工在這方面的意識有待提高，它不僅與酒店管理理念缺失有關，也受本土文化一定的影響，還有一段路要走。

嚴謹而行之有效的酒店管理制度是國際酒店集團的優勢之一，在這點上，本土酒店還欠成熟。比如，在他們把酒店標語打出來的時候，對於如何落實細節，如何衡量服務標準，如何獲得住客反饋等方面並沒有做出詳細的方案，這一點對於酒店管理來說是致命的。

記：美國人Jay Pritzker 55年前買下洛杉磯國際機場附近一家凱悅旅館時沒有想到如今凱悅酒店會遍佈全球。您22年前選擇凱悅作為實習酒店時，也沒有想到會在廣東達到您職業生涯新的高峰。您有哪些成功經驗可以跟我們分享？

杜：要在中國從

杜忠選說，若讓自己選擇，下一輩子還想從事酒店管理，「我對它的熱愛已經融入到血液裡」。



杜忠選與家人度假

事酒店業，要懂得國情，兼容中西文化。純粹的外國人在中國一線城市可以當總經理，但在二線城市就比較困難。二線城市基本都是華人經理，要不就是在中國居住十幾年懂中國文化的外國人。

在北美，幾乎沒有華人做酒店業，因為不僅要懂語言與當地文化，還要極具感染力和號召力，而東方人大多含蓄。在中國和美國當總經理，不同之處是在中國做酒店管理應酬會多一些。

當時選擇進入酒店業也沒過多考慮，但若現在讓自己選擇，下一輩子還想從事酒店管理，我對它的熱愛已經融入到血液裡。凱悅酒店集團北美前總裁聽我獲得這一獎項後，特意轉轉找到我的聯繫方式，給我發來電子郵件，祝賀我的成功。我感謝在我人生的每一個階段幫助過我的朋友。



杜忠選與員工們在一起