



AMAZE
EVERY
CUSTOMER
EVERY TIME

全球超级客服的典范、美国《商业周刊》客户满意度排名前十企业
ACE五金连锁公司89年长盛不衰的秘密

超级客服

成为超级客服的52条黄金策略

[美] 谢普·海肯◎著 郭晶晶◎译

让你的每一个随机客户成为终身客户 / 让别人眼里的苛刻客户成为你的铁杆粉丝

中国财政经济出版社

超级客服

成为超级客服的52条黄金策略

[美] 谢普·海肯◎著 郭晶晶◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

超级客服 / (美) 海肯著; 郭晶晶译. —北京:
中国财政经济出版社, 2015. 8

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5874 - 4

I. ①超… II. ①海…②郭… III. ①企业管理 - 商业服务
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 280823 号

Amaze Every Customer Every Time: 52 Tools for Delivering the
Most Amazing Customer Service on the Planet

By Shep Hyken

Copyright © 2013 Shep Hyken

This simplified Chinese edition published 2015

by China Financial & Economic Publishing House, Beijing

Simplified Chinese rights arranged through CA - LINK

International LLC (www. ca - link. com)

著作权合同登记号: 01 - 2014 - 5831

责任编辑: 马 真

责任印制: 刘春年

责任校对: 甄 飞

版式设计: 丁丁图文

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88190406 北京财经书店电话: 010 - 64033436

北京时捷印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 15.5 印张 179 000 字

2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5874 - 4 / F · 4742

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446

收获的赞誉

美捷步 (Zappos.com, Inc) 的客服目标是客户享受我们的服务后会发出“哇喔”的赞叹声。这本书教给我们如何才能赢得客户的“哇喔”。我们应该争取在每次服务中都能给每位客户带来惊喜。

——谢家华 (Tony Hsieh), 《纽约时报》畅销书《奉上幸福》(Delivering Happiness) 作者, 美捷步 CEO

这本书传达的客服理念十分清晰, 道理也简单明了。它就像一本教给我们如何做到顾客忠诚、员工投入以及生意全面成功的掌上指南。

——霍斯特·舒尔茨 (Horst Schulze), 丽丝卡尔顿酒店 (Ritz-Carlton Hotels) 前总裁, 嘉佩乐酒店集团 (Capella Hotel Group) 主席兼 CEO

改进客户体验的最佳方式是改进员工体验。这本书有很多针对客户的想法, 很有创意, 海肯 (Hyken) 的书还强调了公司内部企业文化的重要性。他在该书的第十条“策略”中完美地阐明了这一观点, 即要想成为客

户在购买首选，先要成为员工的工作首选。

——维拉·阿夫沙尔（Vala Afshar），凯创公司首席营销官兼首席客户官

平实质朴，谢普（Shep）的新书囊括了非常完整的客服策略，员工全身心地投入工作才能让客户受到感染并感同身受。

——克莱尔·伯恩斯（Claire Burns），大都会保险公司高级副总裁兼首席客户官

牛仔不能只有帽子没有马；商业不能只有产品没有服务。在《超级客服》一书中，谢普（Shep）向我们展示了 Ace 五金连锁公司（Ace Hardware）传奇式服务的真实案例。此书向我们证明，好服务并非是你做了什么，而是根植于你的内心。

——杰弗里·海兹勒特（Jeffrey Hayzlett），全球商业名人，畅销书作家，行事作风有时候很像“牛仔”

非常感谢这本《超级客服》，它真是一个超级闹钟！我迫不及待地向代理人推荐了这本书，把“顾客就是上帝”的理念根植到内心深处。我们关注的是建立长期合作关系，建立房地产需求的一站式商店。我们要“拥有属于我们的一英里”！

——汤姆·梅耶（Tom Meyer），Condo 1 的创始人兼总裁

商人都想要更多的客户。但是抓住客户的最好方式是让你现在拥有的客户群在接受你的服务时感到惊喜。这本书就是教你如何成为让

顾客感到惊喜的超级客服。

——兰登·盖奇（Randy Gage），《纽约时报》畅销书《冒险即保险》的作者

《超级客服》告诉我们，在为客户提供服务时，为什么要让他们惊喜，什么会让他们惊喜，如何让他们惊喜。海肯（Hyken）的这本宝典用通俗易懂的语言，告诉我们什么样的服务能让顾客成为我们的回头客。

——马克·桑布恩（Mark Sanborn），畅销书《邮差弗雷德》（The Fred Factor）和《没有头衔的领导者》（You Don't Need a Title to be a Leader）作者

从打开书的第一页起，我立即明白了作者的意图，所以我不为读而读，而是为学以致用。这本书就像一本旅游指南，告诉我们如何攀爬客服这座高山，作者海肯（Hyken）的建议是：让客户感到“惊喜”。

——本杰明·奥拉·阿坎德（Benjamin Ola Akande）博士，韦伯斯特大学商业技术学院院长

通过作者对多种概念的分析，我意识到商业经营中客服的重要性。这本书给我们介绍了很多策略，把客服提高到一种让人备感“惊喜”的水平。

——迪娜·德威尔-欧文斯（Dina Dwyer-Owens），德威尔集团 CEO 兼主席

CONTENTS

目 录

第一部分 惊喜 101

| | |
|----------------------|-----|
| 第一章 何谓“惊喜” | 003 |
| 第二章 Ace 的成功案例 | 007 |
| 第三章 做一个有服务激情的人 | 018 |
| 第四章 贯彻企业文化 | 027 |
| 第五章 超级客服七法则 | 037 |

第二部分 成为超级客服的 52 种策略

| | |
|---------------------|-----|
| 第六章 领袖 | 049 |
| 1. 像老板那样去工作 | 051 |
| 2. 信任 | 054 |
| 3. 总结苦恼和奇迹时刻 | 057 |
| 4. 与竞争对手为友 | 060 |
| 5. 适者生存 | 064 |
| 6. 明白客户的价值 | 067 |
| 7. 明白驱动你成功的动力 | 071 |
| 8. 你不可能什么都行 | 074 |
| 9. 发挥优势 | 077 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 第七章 文化 | 080 |
| 10. 成为客户的最佳购买场所，成为员工的最佳办公地点 | 082 |
| 11. 不要图省事 | 086 |
| 12. 重大的责任 | 090 |
| 13. 维护企业文化 | 092 |
| 14. 改变你的词语 | 096 |
| 15. 秉持顾客优先的心态 | 099 |
| 16. 颂扬独特性 | 102 |
| 17. 人人皆有奇思妙想 | 105 |
| 18. 始终如一 | 108 |
| 19. 分享客服故事 | 112 |
| 20. 学而不倦 | 116 |
| 21. 导师制度 | 119 |
| 22. 重新来过 | 122 |
| 第八章 一对一 | 125 |
| 23. “秀”出你自己 | 127 |
| 24. 按照客户偏好的方式为他服务 | 130 |
| 25. 关注客户，而不是他们的钱袋 | 134 |
| 26. 经营好第一印象 | 138 |
| 27. 融入 | 141 |
| 28. 多问一个问题 | 145 |
| 29. 一个人就能说行，两个同意才能说不行 | 149 |
| 30. 交叉销售和向上销售 | 152 |
| 31. 最后印象 | 155 |
| 32. 负起责任 | 158 |
| 33. 顾客并不总是对的 | 162 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| 34. 卷土重来 | 165 |
| 35. 掌握修复的艺术 | 169 |
| 36. 控制好等候时间 | 172 |
| 37. 避免忠诚度杀手 | 175 |
| 38. 抓住机会 | 180 |
| 第九章 竞争优势 | 183 |
| 39. 看好你的一英里地盘 | 185 |
| 40. 客户满意是评级，客户忠诚是感情 | 188 |
| 41. 易于做生意 | 191 |
| 42. 获得第一手经验 | 194 |
| 43. 向客户表达感激之情 | 198 |
| 44. 不要对客户忠诚听之任之 | 201 |
| 45. 出人意料 | 204 |
| 46. 提供令人惊喜的回访 | 207 |
| 47. 保持联络 | 210 |
| 48. 积极主动 | 214 |
| 第十章 社区 | 217 |
| 49. 互惠互利原则 | 218 |
| 50. 做好本地化 | 222 |
| 51. 忠诚是双方面的 | 225 |
| 52. 成为一个比你自己更大的组织的一部分 | 228 |
| 后记 创造苛刻型顾客 | 232 |
| 结束语 | 235 |
| 致谢 | 236 |

第一部分

惊喜 101

你的工资不是来自雇主。雇主只是暂时管理它们。你的工资来自客户。

——亨利·福特 (Henry Ford)

66

“顾客就是上帝”这一商业理念的形成并非偶然。它取决于人们在组织中的影响力和有意识的选择。如何才能做到有的放矢呢？如何才能在你创造的文化氛围中生活呢？答案就是，在改变任何事情之前，先改变观念。

99

第一章

何谓“惊喜”

无论你从事何种行业，《超级客服》都会给你带来客服领域的竞争优势。

那么，什么是“惊喜”？在看《超级客服》之前，为什么还要先了解“惊喜”这个概念呢？

在客户体验中，“惊喜”是一种境界，无论你从事哪一行业、负责何种业务，只要你能让客户感受到“惊喜”，你就会有显而易见的优势。“惊喜”是一种竞争优势，能让一个企业出类拔萃。信不信由你，你每次会见客户时，能否让客户拥有“惊喜”的客户体验，取决于你能否有能力把它传递给客户。

如果你能带给客户“惊喜”，你的竞争对手就不得不重新考虑他们的客服问题。他们与你占据同样的市场、处于同样的环境和同样的商业领域中，为何你能争取到客户，而他们不能？为什么会如此“不公平”？

让客户体验“惊喜”，是让你迅速脱颖而出的法宝，让你的业务源源不断，产生客户传播效应，销售网络不断扩大——无论经济环境好坏；无论你是卖电器的，还是卖电脑的，哪怕是卖电影的；无论你的客户是个人还是机构，或是二者都是。

让客户体验到“惊喜”是那些数一数二的大企业早已熟谙的套路。这也是你需要掌握的方法。

这些公司知道如果他们无法让客户有“惊喜”的体验，即使他们的产品或者服务再出色，他们也无法争取到客户或者留住这些客户。同样的事情也会发生在你身上。

这些企业知道什么是（不是）“惊喜”，知道如何让客户感到“惊喜”。你读完这本书，用不了多久，你也会跟他们一样，熟谙其中的套路。

我还要介绍一些只有顶尖的企业才知道的“潜规则”：一谈到让顾客“惊喜”这个主题，企业中的所有人都应该站出来，成为领导者。这就是顶尖企业的客服文化。这也是你的企业需要做到的。

超级客服不需要任何头衔。它是一种追求进步、成为令人敬仰的楷模的意愿。无论你是一个老板，还是一个职场新人，你都可以做到这一点。

如何使用这本书？

我们现在聊一聊如何让这本书更好地发挥其用。很多商业类书籍的作者在写作的时候，目的在于让读者阅读。我写这本书的初衷并非如此。

没错，我确实不想让这本书的价值局限于“读物”，我想让它成为一本工具书，能物尽其用，在现实中发挥指导作用。

接下来的三章内容，我主要谈的是我为何选择 Ace 五金连锁公司（Ace Hardware）作为本书的案例；为何我选择这家公司来向你阐释 52 种最强“超级客服”策略。第五章，题为“超级客服七法则”，这一章主要向你介绍全书所涉及的一些专业名词和关键概念。

接下来，你就可以放心通读全书了——本书的大部分内容实际上可以分为五大章，恰好这五大章对应的正是 Ace 从 1924 年就开始专注的客服领

域。鉴于此，Ace 在最艰难、最具挑战性的经济低迷期中仍能够维持，并进一步推动业务量的增长。这些策略所关注的领域包括领袖、文化、一对一、竞争优势和社区等。我会在这五章内容中向你推荐 52 种超级客服策略，每种策略都能助你达到让客户惊喜的效果。一些技巧看起来司空见惯，但越是常识性的东西越容易被忽略。其中一些策略能协助你确认现在的客服方式是否正确。另外一些技巧会给你一些颇为新鲜的客服建议，或许你可以向自己所在的企业推荐。有些策略能够现学现用，有些可能会在将来对你的业务有所帮助。

当你开始阅读这 52 种超级客服技巧的时候，我个人认为有两种比较好的阅读方式。

你可以按部就班地阅读每一页、每一章节，并仔细地做笔记、写心得，最后选取最有实际效用的策略付诸实践。

你要是急性子，想要现学现用的话，也可以。我推荐你先大致浏览一下第二部分，然后选取你比较感兴趣的内容。这些技巧都非常重要，也很实用，而且总会有一两个与你的业务领域和企业非常相关的，这些技巧你能立即执行。

无论你采取哪种阅读方式，你都会找到心仪的客服技巧。放下书本，立即执行吧。

在“领袖”这一章中，我要向你传达的意思是，每个人都能成为团队的领导人，成为超级客服榜样。虽然这些技巧是针对管理者而言的，但请你不要误解我的意思，即使你在公司的职位与“管理层”没有关系，这些策略也非常有用。因为任何人都可以成为超级客服。

在“文化”这一章中，我将向你介绍能形成浓厚的服务至上文化的几种策略。每个人都能形成并维持一种文化，给客户和员工提供让他们惊喜

的服务。

在“一对一”这一章中，我将向你介绍几种具体的策略，这些都是在你与形形色色客户的实际交往中能用到的策略。

在“竞争优势”这一章中，我将向你介绍如何利用超级客服策略，让你的公司在同行中出类拔萃，崭露头角。

最后，在“社区”这一章中，我将向你介绍要想成为超级客服，就要争取建立更广泛的关系网，这些人将会是你的潜在客户和衣食父母。

我相信，你绝对能把本书第一部分的几章内容一口气读完。即使你没有耐心或者没时间读完余下的全部内容，但我还是建议你先耐着性子大致浏览下第二部分。找到与你行业相关或者你最感兴趣的内容，仔细研读，学以致用。

顺便一提，在本书第一部分每一章的末尾、第二部分介绍的每一项策略之后以及后记部分，你都会在“你的超级客服工具箱”那里发现一些要点总结。下次开会的时候，你就能随心所欲地使用“工具箱”里的各种法宝，把它们作为谈话的开头，或者与他人分享。本书向你推荐了52种超级客服策略，在介绍完每种超级客服策略之后以及本书末尾，都设置了一些名为“读后想一想”的问题——帮助你深入思考书中推荐的策略，更好地学以致用。我认为阅读本书最好的方式是先纵览全书，然后依据你认为的书中主题的重要程度来安排阅读顺序。接下来你再返回第二部分仔细研读，便可对其余的策略和技巧也做到熟练掌握。一个伟大的想法，就能改变你的商业命运。

第二章

Ace 的成功案例

Ace 堪称超级客服的完美典范，它深刻认识到客户服务的重要性，并成为世界上客户满意度最高的五金连锁店。

为什么本书把 Ace 五金连锁公司作为成功案例呢？

首先，我要声明一点，本书是一本有关超级客服的商业书籍。那么，为什么要把 Ace 五金连锁公司作为成功案例呢？因为我认为，集中介绍一家具有典型代表性的公司会更加直观。我调研了很多家公司，经过深思熟虑之后选择了 Ace 五金连锁公司，除了因为它完全符合标准以外，而且在客户口中它完全是超级客服的典范。

你如果还坚持继续问“为什么”的话，我只能告诉你，因为 Ace 五金连锁公司确实名副其实^①！

我知道现在让你接受我的观点还有点强人所难，但继续阅读本书的话，你肯定会同意我的这些话的。

在开始正文之前，我还要啰唆一句，上天确实待我不薄，从 20 世纪

^① 译者注，Ace Hardware 中 Ace 在英文中有一级棒的意思。

80年代开始，我幸运地成为一名职业演讲人，并且成为有关客服问题的咨询师。无论你是否经历过那段历史，你或许都对那些巨头企业有所耳闻，它们就好像音乐界的“天王”一样。

那时候大家耳熟能详的几家“大哥大”企业就是 IBM、Delta 航空公司和伊士曼柯达等。

现在请你仔细想一下。IBM 虽然仍是业界的常青树，也是在美国最成功、最受尊崇的企业之一，但是我们不得不承认，IBM 确实已经不如以前那么“火”了。它现在能如此成功，大概是因为它转变了业务领域，而不是像 20 世纪 80 年代那样，能够作为这个国家中少数几家服务型公司脱颖而出。IBM 在业界的声誉确实是响当当的，客户满意度也是相当高，但是却不再是 80 年代享誉全球的“天王级”客服企业了。容我“毒舌”一下，现在模仿 IBM 模式的企业越来越少了。

Delta 航空公司各项业务仍然按部就班，但是你想想，还有多少客户坚持认为这家航空公司的客服是业界完美、可靠的典范呢？我再“毒舌”一下，现在美国只有一家“天王级”航空公司，但并非 Delta，而是西南航空公司（Southwest Airlines）。在 Delta 航空公司的光辉历史中，它经历过破产，与很多大型运输业企业一样，它与自己的客户群存在着轻易无法解决的矛盾。坦白地说，大部分航空企业仍旧在提高客户满意度上苦苦挣扎——其他行业也是如此。

伊士曼柯达呢？柯达公司因市场战略问题错失良机，2012 年，柯达公司依据美国《破产法》第十一章提出破产保护申请。所以柯达已经不在我们的考虑之列了。

说到这儿，你大概也明白我的意思了，一时的流行趋势或者暂时的炙手可热，并不能维持企业客户忠诚度，客户的好奇心与热情一过，就会放