

Customer Loyalty
Guaranteed

保证书生意

(美) 奇普 R. 贝尔 (Chip R. Bell) 著
约翰 R. 帕特森 (John R. Patterson)

董入芳 张利强 陈洁 译

忠诚的客户热爱拥有极致优良服务态度企业
七种善于创造忠诚客户的明星员工
凡的服务留住非凡的客户



机械工业出版社
China Machine Press

生意 保证书

(美) 奇普 R. 贝尔 (Chip R. Bell)
约翰 R. 帕特森 (John R. Patterson) 著

董入芳 张利强 陈洁 译



机械工业出版社
China Machine Press

· Chip R. Bell, John R. Patterson. Customer Loyalty Guaranteed: Create, Lead, and Sustain Remarkable Customer Service.

Copyright © 2007 by Chip R. Bell and John R. Patterson.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由博达授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-0310

图书在版编目(CIP)数据

生意保证书 / (美) 贝尔 (Bell, C. R.) 等著; 董入芳, 张利强, 陈洁译. — 北京: 机械工业出版社, 2009.1

书名原文: Customer Loyalty Guaranteed: Create, Lead, and Sustain Remarkable Customer Service

ISBN 978-7-111-24232-1

I. 生… II. ① 贝… ② 董… ③ 张… ④ 陈… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第077835号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 程琨

版式设计: 刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 14.75印张

标准书号: ISBN 978-7-111-24232-1

定价: 35.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

Customer Loyalty Guaranteed

Recognition

赞 誉

良好的服务意识起始于领导者，他们为员工提供良好的环境，支持员工充满活力地工作，为客户创建独特的服务体验。

——霍斯特·舒尔策

丽嘉酒店前总裁，西培思酒店集团CEO

本书是一本讲述如何为客户打造难忘经历的好书，也是一本教你激励与留住打造这些服务的人才（对公司有价值的员工）的好书。这是一本我们熊熊工作室全体同仁共享的并有助于提高本工作室服务水平的好书。

——玛克辛·克拉克

熊熊工作室董事长

《生意保证书》给企业领导者指出了鼓舞和开发员工独特才能的切实可行的方法。也告诉你的员工该如何为客户提供服务体验，才能使企业的销售力得以扩展。

——约瑟夫 A. 米歇利

《星巴克体验》作者

本书可以帮助企业中处于不同级别的团队和有着不

同体验的客户转变成企业核心文化的拥护者。

——鲁迪·伯尼

梅西百货副董事长

客户忠诚于企业打造优质服务的热情。《生意保证书》为那些服务于客户的员工和服务于员工的领导者提供了一幅新锐的优质服务蓝图。

——罗伯托 R. 埃伦西亚

北美人民银行总裁

《生意保证书》对于如何将客户转变成企业的忠诚拥护者有独到的见解。

——拉里·莫罗

CVS药品零售公司总裁

作者深刻理解满足客户需求与打造极富意义的客户体验的区别。他们敏锐的洞察力和犀利的文章为建立持续、积极的客户情感关系提供了所需的要素。

——迪安·埃斯纳

美瀚拍卖公司CEO

所有提供良好客户服务的企业目标就是发展并保持如作者在本书中所提到的“忠诚度创造者”那样的团队成员。《生意保证书》可以成为良好服务团队的范本。

——安·罗德

人民航空公司与捷蓝航空公司的共同创办人兼执行副总裁

忠诚的客户热爱拥有优良服务态度的企业！本书指出了如何培养这种服务态度，以及如何应用和保持。

——罗曼·V. 皮尔

《态度决定一切》作者

本书作者给我们带来了一份极好的礼物。他们为我们提供了一个发展忠诚客户的令人振奋的新模式，同时也教会领导者如何使最好的员工安心努力工作的艺术和科学。

——贝芙莉·凯

《爱他们还是失去他们》作者

《生意保证书》值得每一个需要与客户面对面交流的人阅读，也值得那些支持和引导他人这样做的人阅读。购买、通读并运用这本书，你会发现绝对物超所值……。

——吉姆·库泽斯

《领导力》作者

如果你想拥有客户，那么就阅读本书吧。

——凯文·艾肯伯里

《非凡领导力》作者



Customer Loyalty Guaranteed

About the author

作者简介

奇普·贝尔

奇普·贝尔是奇普贝尔工作组的资深领导，他的办公室位于得克萨斯州达拉斯市。在1980年开始组建奇普贝尔工作组（CBG）前，他是北卡罗来纳国家银行（NCNB，现为美洲银行）管理与组织发展部门经理。贝尔博士拥有美国范德比尔特大学和乔治华盛顿大学两所大学的研究生学位。他曾经作为美军第82空降师的一名步兵指挥官在越南服役并因此获得勋章。贝尔是好几本畅销书的著者或合著者，包括《磁性服务》、《服务魔力》、《作为合作伙伴的顾客》、《令人无法忘怀的服务管理》。他的业绩在多家媒体上得到了特别报道，包括美国国家广播公司有线电视网、美国有线电视新闻网、彭博财经电视、《华尔街日报》、《财富》、《今日美国》、《快速公司》杂志、《商业周刊》等。作为一名著名的演说家，他已经成为多家大型企业的顾问或教练员，这些

企业包括CVS药品零售公司、通用电气、微软、家得宝家居装饰公司、万豪酒店、英菲尼迪汽车公司、麦当劳、丽嘉酒店、哈雷戴维森摩托车公司、辉瑞制药公司、洛克希德马丁公司、美林证券公司和“维多利亚的秘密”内衣制造公司。

约翰·帕特森

约翰·帕特森是总部位于佐治亚州亚特兰大市奇普贝尔工作组分公司的前沿观察部经理。他有着超过20年的关于商务交际、商务服务和房地产开发的执行领导经历，并在弗吉尼亚大学达顿商学院获得商学研究生学位。他的主要研究方向和咨询实践是帮助全球企业有效地管理基于客户和员工忠诚度的企业文化变革。在建立奇普贝尔工作组的前沿观察部之前，帕特森在多家公司或银行工作过，包括国立银行（现为美洲银行）、家园村公司、客人宿舍旅店、邮政旅馆、VIRTUA健康医疗公司和特拉梅尔克罗住宅开发公司。请他作为咨询顾问的公司有麦当劳、弗里曼公司、罗盘银行、凯萨医疗机构、南加州爱迪生电力公司、民众银行、通用成长道具公司、卡曾斯道具公司、艾迪斯公司、美瀚汽车拍卖公司、佳能公司和大学理事会等。他也在多家专业期刊上发表多篇文章。

奇普贝尔工作组是由多家经验丰富的咨询公司联合组建的，它们致力于追求唯一的愿景——帮助委托人打造能使他们的客户保持忠诚度的服务体验。这一长久联盟的所有成员都拥有自己的咨询服务实践且彼此独立。他们定期组成一个高效率的团队一起完成选定的咨询项

目。所有的奇普贝尔工作组顾问都信奉这些主要价值观：为本职业和他们的客户提供最先进的服务；提供鼓励他们的客户效仿的世界级服务；致力于为他们的客户传授取得更大成功的能力。奇普贝尔工作组也为从企业的一线员工到各个阶层的领导者提供培训和规划。登录工作组网站www.loyaltycreator.com以了解更多有关咨询、宗旨和培训的信息。



客户忠诚度案例

活力四射的员工才能够吸引客户，而客户遇到的大多数员工却都是冷漠、机械甚至是粗鲁的，客户看到的也是他们整天浑浑噩噩地应付工作。客户或许会遇到一些辛勤工作在服务系统的员工能有较好的服务态度，但这也仅局限于他们的内部交流，而没有丝毫取悦于客户的意思。客户渴望和那些从里到外都洋溢着轻松活泼的员工打交道。

企业赋予了这些受客户欢迎、精神饱满、热情洋溢的员工一个新名词：敬业精神。员工任职年限的长短和他们将长久留于企业的期待不再是企业关注的焦点。今天，企业更加关注的是尽可能地培养员工的工作热情以及提高生产力。大多数企业宁愿要一个极具活力的、哪怕是短期工作的员工，也不愿要一个长期留任、却缺乏创见的员工来机械地收发支票。

现在，企业有权威的标准证明员工的敬业度和客

户忠诚度之间的关系，以及客户忠诚度与盈利增长之间的关系。快乐的员工能够创造出快乐的客户，快乐的客户会来购买产品、宣传企业文化、谅解企业错误，最重要的是他们将成为企业的回头客。目前有很多文献资料提出怎样衡量员工的敬业度，而关于如何保持敬业度的文献资料却少之又少。另外，对于敬业狂热度的衡量标准可能会误导企业领导者将注意力集中于积分板而不是游戏本身发生了什么。

不管我们现代的衡量标准有多么宽泛精确，它永远都不可能完全捕捉到敬业度和激情之间的神奇关系。过于看重客观的数据、条理的计算和无用的报告，会使领导者脱离实际而把宝贵的精力投入到与客户、员工或领导者本身有关的却最无关紧要的事情上。

当今企业的平均寿命是40~50年。根据《长寿公司》一书的作者阿里·德·赫斯 (Arie de Geus) 的统计，1980年排名《财富》500强的企业有1/3到2000年就退出江湖了，但也有一些企业持续生存了数个世纪。根据德·赫斯的观点，有持久力的企业都有以下四个共同点：

- (1) 它们的企业文化里有保持员工敬业度的方法；
- (2) 它们对企业的生产环境很敏感；
- (3) 它们有很强的认同感；
- (4) 它们对员工与众不同的个性很宽容。

总之，它们仿佛就是生命力极强、生生不息的有机体。

企业精神的实质

企业和其与生俱来的企业精神是密不可分的，这种企业精神的实质就是将其产品及服务与客户联系在一起的力量或远见。随着企业的壮大，企业在生产标准化、工作效率及生产力提高等方面的要求进入了一个全新的过程、结构与阶段。最初的企业精神和官僚政治是并存的。随后在感性冲动的空想家和理性务实的管理者之间展开了一场斗争，斗争的结果是对于大多数企业来说，理性务实占了上风。

然而，企业必须找到工作效率和工作热情之间的平衡点来提高企业的效率。如果企业一味地强调理性而忽视与客户建立情感联系，则会导致员工变成只会循章办事的机器人。

在故步自封有理性的企业看来，客户的行为是杂乱无章的。这种企业的领导者认为客户的行为是随意的、不合逻辑的甚至是自私自利的，而且经常违背企业的既定程序。简言之，客户扰乱了企业严谨的秩序。

然而，客户对于任何一个企业来说都是至关重要的。正如沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾经说过的：“真正的老板是客户，他可以解雇一家企业大到主席小到普通员工的任何人，因为他可以到除了这家企业以外的其他任何地方消费。”

一个保证企业盈利的最好方法是建立正确的管理体制和领导者机制来保证企业的员工爱岗敬业，拥有服务于人的热情，而不是让他们毫无激情又自私自利。

本书的内容是什么

实践哲学辞典

本书是关于如何帮助领导者把员工和客户的关系变成有力的竞争优势的。员工付出的热情和忠诚越多，客户相应地就会以更多的忠诚来回报企业。

本书不仅向世人展示了企业的生存策略，而且还揭示了一种生存方式。汲取书中所渗透的哲学思想会帮助我们改善人际关系并逐渐地培养我们对自身价值的认识。本书更像是一套为企业量身定制的黄金法则，帮助企业在追求商业利润时找到感情和理性的最佳结合点。对于那些信仰哲学的人来说，这也是他们每天工作的原因。

本书共分为三部分，第一部分“初识忠诚度创造者”，描述了七种善于创造忠诚客户的员工。每种员工都具有一种特点和能力，可以使企业和客户建立牢不可破的联系。这一部分重点介绍员工的敬业精神，使读者更好地理解它的内涵。企业领导者在营造与培养敬业精神之前首先要了解它，并了解影响它的各个要素。第二部分“引领你的忠诚度创造者”，这部分主要阐述领导者如何管理忠诚客户创造者的服务表现。这是因为创造忠诚客户的员工经常以领导者对待他们的态度对待客户。第三部分“持续的优质服务”，本部分重点集中于维持优质服务的关键因素。能否为客户提供一如既往的优质服务关键在于企业是否坚持以“客户为中心”的宗旨。这部分提供了如何保证服务态度融合于企业遗传发展的方法与技巧。

超越客户“满意度”

驾车行驶在任何一条城市的大道上，我们总能看见路边的广告牌上写着“保证满意”、“你的满意是我们最大的目标”、“客户满意，我们第一”等。你可能认为只要客户满意就可以享誉天下、生意兴隆、赢得回头客，其实不然。把客户满意度作为经营的宗旨最终会导致失望，甚至失败，除非你的企业所做的是独家买卖。

大量的服务质量调查显示：“客户满意度”是最重要的客户服务宗旨，但满意度却不能作为购买行为的可靠预测。一次满意的购物经历会使客户成为回头客吗？他们会保持热心的忠诚度吗？他们会接受较低的市场回报或客户所得吗？他们会对企业一如既往地支持吗？他们会给企业更多的口头建议以便企业获得最大利益吗？

在客户调查问卷上，用“满意”和“非常满意”这样的评价等级也许可以评价客户的购买经历，但是却不能准确地衡量客户的忠诚度。客户忠诚度主要表现在客户的重复购买行为以及向他人推荐产品的愿望。此外，客户满意度调查只能说明客户消费时的情感体验。

绝大多数购物是出于我们的需要。例如，在衡量一台新款垃圾捣碎机的价值时，我们关注的只是它的性价比、可靠性和处理垃圾的能力，而不在乎它在处理垃圾时是否能播放莫扎特音乐，也不在乎它是否违背主人的意愿，是否当不合理的东西进入机器里时拒绝向环境保护协会打电话报告。总而言之，我们对这件购买品几乎没有任何感情因素。

设想这样的服务场景：你的情绪很高涨，或许在蜜月旅行，或许是一次五星级餐厅的用餐经历，或许是你想联系企业来纠正你的账户或账单上的一个错误。让我们设想一位市场调查员来调查你对其中任意一次经历的感受。他随手拿出调查问卷说道：“从1到10这10个数字，1代表‘非常不满意’，10代表‘非常满意’，你对蜜月旅行的总体评价是多少呢？”

回想起那个晚上微风拂过楼台，月光在泛着微波的水面上荡漾，空气中弥漫着沁人心脾的香槟酒。你可能觉得就连“非常满意”都不足以表达你对这次特别经历的满意程度，于是你问调查员：“能不能选‘太棒了’？”“‘非常满意’已经是最高等级了，我们是调查员，不是煽情的顾问。”调查员回答说。

你还在坚持道：“但是你在问我情感体验。”“是的。”调查员回答道，“我们依赖的是建立在研究基础上的严格的调查方法。像‘太棒了’这样带有感情色彩的语言不能用在这样的程式中。所以，请您只选择一个数字，满意或是不满意。”

表面上你好像很容易找到一个关于分级难点的解决方法，那就是在最高等级前再加一个上限如“超级满意”。但是这样做也是行不通的，因为“超级”这个词完全属于另一个范畴。满意已经表示一种充裕度了，那么“超级满意”就意味着：“我买垃圾处理机就是为了处理垃圾，但是如果你一定要打造我对企业的忠诚度，那么企业就再去开发这个机器所不能完成的其他功能吧。”满意度是一种完全明确的态度，要么满意，要么不满意。如果用一个水桶来比喻客户的满意度，

最好的结果就是“水桶满了”，即客户“非常满意”。

其实理智地想一想，“我们大多数的服务都要比蜜月旅行平常得多。”我们细细地探其究竟。“服务”这个词来源于拉丁文里的“service”，意思是像仆人一样，隐含着像商品一样满足客户的需求。所不同的是在大多数情况下服务于客户包含着更为广泛的人际关系。

超越问卷调查

如果有85%的客户对垃圾处理机制造企业的产品“非常满意”，这确实表明了商家的巨大成功。但是如果客户对上次在某餐厅的用餐经历表示“非常满意”时，那么相当于对餐厅评价等级是C，这意味着“这家餐厅还可以，它满足了客户所有的就餐要求”。然而，这样的评价并不意味着能创造出客户对餐厅的忠诚度。这就解释了为什么大多数客户（有研究显示是75%）即使他们对企业的服务持“满意”或“非常满意”的态度，还是会离开而选择竞争对手企业。似乎满意度与忠诚度无关。

对企业满意的客户，只有事事如其所愿，他们才会继续购买企业的产品。但是只要其他供应商临时降低价格，施以小恩小惠或者客户稍不如意，他们就会投入竞争对手的怀抱。然而，对企业忠诚的客户却不会这样做，他们不仅仅自己是回头客，也不仅仅只是推荐你们的产品，他们会鼓励周边的朋友也来与企业进行商业合作。

忠诚的客户也扮演着销售员的角色，他们通过博客和网页来宣传企业的产品，这样就可以使企业在家里、在工作中、在社交圈甚至在

全球立于不败之地。因为客户无论在情感上还是在商业中都得到了优质服务，于是他们会对企业死心塌地，也会为企业付出更多，因为他们认为这样做值得。此外，因为企业对忠诚客户的期望要比对满意客户的期望高得多，忠诚客户也会提出更高的要求。正因为忠诚客户对企业的影响很大，所以维持忠诚客户也就成为值得企业去做的事。

而那些“客户满意至上”的广告牌最大的作用是什么呢？就是要吸引来一位给企业表现机会的顾客。当那位顾客走进企业的大门，对于销售部也许是个胜利，但是真正意义上的成功是那个抱着尝试态度的顾客能够再回来，成为回头客并向朋友、亲人、市场来推荐企业的产品及服务。拥有这样忠诚的客户群，也就拥有了能够在商界鹤立鸡群的优势，即其他竞争者无法匹敌的优势。

帮助你的企业永远立于不败之地就是本书的真正目的所在。