

——完美而满意的服务，
没有可遵循的标准法则，
只有正视服务的危机——顾客的抱怨，
才能通往顾客的心！



洪秀奎 著

危机服务

SERVICE FOR
CRISIS

张瑞敏 作序推荐

中国台湾顶级服务培训大师
Time Manager International (TMI)
国际讲师 全球中文地区代表

管理界的黑马皇后

经典畅销作品

陕西出版集团
陕西人民出版社

优质服务
培训大师

洪秀奎

精品系列

机 危服务

SERVICE FOR CRISIS

洪秀奎 著

陕西出版集团
陕西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

危机服务/洪秀奎著. —西安: 陕西人民出版社,
2010. 4

(优质服务培训大师洪秀奎精品系列)

ISBN 978 - 7 - 224 - 09340 - 7

I. ①危… II. ①洪… III. ①企业管理: 销售管理—商业
服务 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 065036 号

本书原版由中国台湾平安文化有限公司出版, 并经其授权由陕西人民出版社独家出版中文简体版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

著作权合同登记号: 陕版出图字 25 - 2010 - 056

危机服务

作 者 洪秀奎

出版发行 陕西出版集团 陕西人民出版社
(西安北大街 147 号 邮编: 710003)

印 刷 万裕文化产业有限公司

开 本 787mm × 1092mm 16 开 13 印张

字 数 100 千字

版 次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

印 数 1 - 5000

书 号 ISBN 978 - 7 - 224 - 09340 - 7

定 价 22.80 元

[推荐序

顾客买的是享受，不是商品

海尔集团董事局主席 首席执行官 张瑞敏

顾客买一件商品，看中的是该商品功能、服务会给自己带来的便利和享受，并非是看中了商品本身。如果不能如愿，那么投诉和抱怨也就在所难免了，怨言对企业是良药忠言，所以不但要视抱怨为黄金、为礼物，更应马上回馈顾客，因为“礼尚往来，来而不往，非礼也”。

海尔集团创立 16 年间，能把一个年销售额仅 348 万元人民币（约 41 万美金）、资不抵债的小厂发展到如今几百亿人民币的国际化公司，就是靠了解抱怨、化解抱怨，不断为顾客提供优质服务获得的。

创业初期，我们了解到顾客对产品质量不满的抱怨，毅然当众砸毁了 76 台有不同缺陷的冰箱。虽然当时的冰箱供不应求，许多品质不好的冰箱也可以卖出去，但我们还是坚持这种理论，让顾客享受到了在当时难得的优质产品。

前几年一位老太太在自提空调回家途中，被黑心的计程车司机借机拐跑了。事后顾客虽没向我们抱怨，但这种结果实际上就是对企业最大的投诉和抱怨。我们不仅马上免费赠送其一台空调，同时又在全行业首推“无搬动服务”，由此赢得了顾客对海尔品牌的信赖。

其实能根据顾客的抱怨不断改善工作，是真正增加了企业的资产。从狭义上看，企业的资产是厂房、设备、资金等硬件。但从广义上看，企业永恒的资产是指那些忠诚于本企业品牌的顾客，谁拥有更多的有忠诚度的顾客，谁就拥有了更多的资产。反之，不仅失去了市场，

资产也会成为负债，以致资不抵债、破产。

顾客对企业的忠心是企业的“无价宝”、“金不换”，但在信息迅速传递的资讯时代，顾客也会“移情别恋”。要留住顾客的心，就要不断满足其个性化的需求。为此首先要为内部员工营造个性化创新的空间，以员工对企业的忠诚度，换取顾客对品牌的忠诚度，使企业永续经营，为社会、为人类的进步作出贡献。

由此看来，这是奉献给读者的一本好书，也提出了一个鲜明、值得深思的观点。

[自序

爱之深，责之切

前几天，我到广东省东莞市石碣镇，应邀为一家大企业做教育训练，主办单位很礼遇地帮我订了间套房。到饭店办理住房手续时，柜台经理告诉我的第一句话是：“你只能住一晚，明天要换房！”而非欢迎光临；因为订房的是主办公司，我们也搞不清状况，我说：“麻烦您！最好不要换房间，搬东西很麻烦，而且，明天开始工作就很忙了。”

他沉着脸跟我说：“一定要换，没办法！我已经答应明天要来的客人住这间房，他比你们早订房，你想想看，如果你来本饭店，住不到你要的房间，也会很不高兴，对不对？所以，这间房明天一定要给他住。本来今天是不想开这间房的，想想算了，让你住一天吧！”我、我的同事以及陪同的该家企业的同事都被搞昏了，这是什么样的逻辑？当我知道他们早就接受订房，而且并没预先告知只能住一夜的情况时，我们决定不退让。其实，关键是他好凶的口气及恶劣的态度。

我跟他说：“我们不知道你们处理的方法，不过，你们之前并没说没房间，而且，我们是先到的客人，所以，请您让我们进住，也就是预订的一个礼拜，同一个房间。”最后，他没办法，只好说：“好吧！那我明天怎么应付另一个客人？喔，只好得罪了。”

邀请我的公司是这家大饭店的长期签约客户，我的房间是公司付账，而且有两位该公司的员工陪同，然而，这家饭店柜台经理却坚持要“有权签字”（付款人）的人来签字才肯“放行”，我们要求先住进去随后再补签，对方仍然拒绝，他们只好尴尬地打电话请黄总经理跟他们

说话才过关；这家饭店不信任顾客，即使是签约的既有顾客，他们的程序是尽量地让顾客不方便，他们的接待态度是傲慢无礼（柜台经理及工作人员）。然而，有趣的是，进出饭店永远有人为你适时开门、鞠躬问候，进入房间立即有人送上小盘水果，上垫纸条写着：“尊敬的顾客，感谢您选择敝酒店，希望您入住期间我们的服务让您满意，若有任何需求，请您告诉我们。祝您住宿愉快。”

与任何大饭店一样，房间的宾客意见调查表有着堂皇的开场白。

亲爱的来宾：

欢迎光临某某大酒店，在此谨祝您能享受愉快的时刻。

在本酒店，我们会时刻为阁下殷勤服务。若能令阁下入住愉快，请予告之。不周之处，希能指引。务求能使本店维持有礼貌及友好的气氛。阁下建议将使本店受益，希望能占用您少许时间填妥后交回本店。

谢谢！

此刻，我仍然住在此酒店中，楼层服务员颇为殷勤有礼，然而，第一接触的不良印象与感觉却仍存于心中，我肯定不会填这张调查表，如此，他们丧失了改进的机会。

大多数的公司在提供服务时，陷入了一厢情愿的情绪，自以为是地复制流于皮毛的枝节，却未注入精神，或是舍本逐末、画蛇添足，不知轻重取舍，也忽略顾客的真正需求与感受。

要提升服务品质，真正显现优质服务的精髓，除了制订高标准，以之作为依循的标杆，教育员工由心出发，培养优质服务文化之外，持续改善的绝佳秘方，即是倾听顾客的抱怨，让顾客“教你”如何提供最好的服务，让顾客“告诉你”如何避免让他们生气，“诚心”地接受教诲，并“敬心”地付诸行动、迅速改进，同时，邀请提供抱怨的顾客回来检验你的改善成果，让他重拾信心、让他开心，并愿意对外分享他们新的感觉。

抱怨就是礼物是服务理念的创新，一般人畏惧抱怨，视之为负面的批评，然而，当你心念转变，把顾客的抱

怨视为宝贵的忠言，让企业提早修正错误，获得机会，你将不禁喜从中来，心存感激。

欢迎抱怨，对抱怨的顾客感恩，需视为下一波服务的重要理念。

在本书中，分为四个部分。第一部分：顾客真的难以取悦吗？借不同企业的服务实例，试图引发企业对顾客抱怨的重视，同时，值得注意的是，究竟是顾客老是无理取闹，“乐于”抱怨，还是服务提供者有意无意制造让顾客抱怨的陷阱，而陷顾客于不义？究竟谁该负起顾客抱怨的引爆责任？是个值得企业深思的问题。

第二部分——顾客的抱怨，是公司进步的动力。我期待大家了解，在您处理抱怨的事件时，如果只注意事件本身，直接跳入事件的漩涡，可能立即被淹没，处理事件须列为第二部分，最重要的是必须先处理“人”的情绪；关心顾客的感受，再为其解决问题，并掌握最佳时效，方可扭转情绪，挽回顾客。

第三部分——倾听顾客抱怨，公司是最大的赢家。分析顾客为何不抱怨的原因，并以抱怨实例调查，阐述不同案例情况下出现的顾客反应、顾客期待，以及顾客

不满的原因，这些强有力的实证，期待唤起各位注意您自身的服务体验以及企业面对的抱怨实例，别活在错误的安全感中，而丧失了改进的商机。

第四部分——抱怨就是礼物，贴心处理抱怨是执行“抱怨就是礼物”的有效工具。在使用此项工具之前，企业必须在内部营造良好的处理抱怨文化，每位员工持正面积极的态度，重视任何顾客的抱怨，然后，运用“处理抱怨的黄金守则”，按部就班、逐项推进，无论面对面或电话沟通，皆可达到非常的成效。至于书面的抱怨处理，我借信函正面意义及隐含意义的对照方式，希望不管在良好的示范函中，或不良的例子中，对您都有深切的启发，相信对企业处理抱怨书信有良好的参考价值。

此书之所有服务案例都是真实的例子，案例后面特别借“贴心对策”作出对企业的分析与建议，若您能细心思考，或许有助于改善服务的策略及企业经营的警示。

在顾客开口怒骂的当下，请您仔细聆听他心中的善言，“爱之深，责之切”。爱你的顾客，你忍心弃他于不顾吗？

抱怨，是你获得的最好礼物。

[目录



PART 1

顾客真的难以取悦吗?

1200 元，造就一位永远的顾客/3

“Welcome” 不等于 “欢迎”? /12

三桶冰块的代价/23

这是 “公司规定”? /32

“以客为尊” 的真义/42

PART 2

顾客的抱怨，是公司进步的动力

先处理情绪，再处理抱怨/57

在第一时间处理抱怨/65

超敏感的警报器/74

绝不付账的顾客/84

关心顾客的感受/90

强加在顾客身上的评价/97

PART 3

倾听顾客抱怨，公司是最大的赢家

公司错误的安全感/107

顾客为何不抱怨？/111

善用顾客关爱函/118

抱怨实例调查/122

PART 4

抱怨就是礼物，贴心处理抱怨

无效的处理抱怨方式/151

创造良好的处理抱怨文化/160

处理口头抱怨的黄金守则/164

如何回复顾客的抱怨信函/179



PART

顾客真的难以取悦吗？



危机服务

[1200 元，造就一位 永远的顾客]

每位主管必须以身作则，示范演出对待顾客的
诚心，如此，员工才会心悦诚服，跟着一起行动。

——对情人兴高采烈地到台北火车站附近一家高楼的顶
楼餐厅吃情人节晚餐，却在端来的汤中发现了压力锅的塞子，
他们召来服务人员，服务员惊恐万分，立刻道歉，并换上新的
锅汤，而且通知经理。经理立即拿来一瓶红酒，向前致意：