

HZ BOOKS  
华章经管

Mc  
Graw  
Hill

新经济必读丛书

# The Apple Experience

Secrets to Building Insanely  
Great Customer Loyalty

[美] 卡迈恩·加洛 (Carmine Gallo) 著  
李彤 译

苹果公司品牌沟通  
零售体验深度解读



# 体验

苹果零售店成功的奥秘

# 苹果



机械工业出版社  
China Machine Press

新经济必读丛书



# 体验 苹果

[美] 卡迈恩·加洛 (Carmine Gallo) 著  
李彤 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

体验苹果：苹果零售店成功的奥秘 / (美) 加洛 (Gallo, C.) 著；李彤译. —北京：机械工业出版社，2013.1

(新经济必读丛书)

书名原文：The Apple Experience: Secrets to Building Insanely Great Customer Loyalty

ISBN 978-7-111-40691-4

I. 体… II. ①加… ②李… III. 电子计算机工业—工业企业管理—市场营销学—经验—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 290642 号

### 版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

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：01-2012-6067

Carmine Gallo. The Apple Experience: Secrets to Building Insanely Great Customer Loyalty.

ISBN 978-0-07-179320-9

Copyright © 2012 by Carmine Gallo.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权 © 2013 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

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: 黄姗姗 版式设计: 刘永青

薰城市京瑞印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-40691-4

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261; 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

献给瓦妮莎、约瑟芬和莱拉

## 丰富生活

2011年5月，加里·艾伦（Gary Allen）旅行了3 200英里<sup>①</sup>，横跨十个州，使用了100加仑汽油来庆祝苹果零售店<sup>②</sup>成立10周年。他为什么会做这件事呢？

当iPad发布时，数千人在全球苹果零售店周围露营过夜想要成为最早买到它的顾客。甚至包括苹果的联合创始人史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak），他也在产品销售前12小时就在加利福尼亚圣何塞的苹果店前排队等候！他难道不能打电话给他儿时的朋友史蒂夫·乔布斯，让人把一台iPad送到他家中吗？

喜剧演员马克·马科夫（Mark Malkoff）牵了一只羊进入苹果零售店——是的，真的是一只羊。这个视频放到YouTube上之后点击率接近100万次。<sup>1</sup>他决定也来

---

① 1英里=1609.344米。

② 本书中“苹果零售店”或“苹果店”专指苹果公司直接开设的零售店，而不包括苹果的经销商开设的销售苹果产品的店面。——译者注

试试苹果店员的耐心，就点了比萨外卖并让送到苹果店里，又打扮成达思·韦德（Darth Vader）<sup>①</sup>的模样走进苹果店，后来还雇用一名小号演奏家在一个**真正的苹果店里**为他和妻子演奏小夜曲。为什么苹果零售店的经理不将他赶出去？对以上这些问题的回答可以帮助你为你的客户创造独一无二的体验，从而推动你的品牌向前发展，并帮助你击败你的竞争者。但为了真正理解这些回答，我们必须转向一个更高的境界来追根溯源。

## “苹果宗教”

我人生中最激情的宗教体验之一发生于我在西北大学读新闻学研究生的时候。一个星期天我们一行人参加一个在芝加哥市中心的浸礼会教会的礼拜。要知道作为一个天主教青年，这是我在天主教弥撒之外的第一个“身临其境”的体验。你可以想象我看到有护士倚墙而站时有多么困惑。当女人们开始在仪式过程中晃动身体并出现昏厥时，我明白了为什么护士会在那儿出现了！当我看到20个人的福音合唱团开始用摇滚风格演唱歌曲“我要去与耶稣同行”时，以及那位布道者沿着教堂的四周全速飞奔，并将手臂伸在空中时，我认识到这和我在教堂里曾经的经历根本不是一码事。那些教友是真正的“被感化”了——充满了那种精神。

很多苹果的顾客也是充满了一种精神——苹果精神。2011年英国的一个研究发现，苹果体验会触发的那部分大脑实际上和在激情的宗教体验下会活跃的部分是相同的。神经科学家使用磁共振成像（MRI）技术发现，对于苹果粉丝来说，看到苹果产品的图像实际上和一位宗教人士看到神的图像点亮的是同一部分大脑。

如果你看到过在苹果零售店开业时顾客们表现出的那种狂热的情景的图像和视频，那么你现在就知道为什么这些会发生了。

加利福尼亚州奥克兰的居民加里·艾伦就是苹果的忠实粉丝之一。2011年5月，为了纪念苹果零售店开业10周年，艾伦决定旅行数千英里到弗吉尼亚的泰森斯角探访全球第一家苹果店。他甚至没有坐飞机，而是租了一辆丰田雅力士行驶

---

① 《星球大战》中的人物。——译者注

了五天。艾伦在5月14日星期六开始他的旅程，直奔I-80州际高速公路沿途到丹佛，然后穿过堪萨斯州、密苏里州、宾夕法尼亚州，进入弗吉尼亚州。现在要提一句，艾伦甚至不知道苹果公司将会如何庆祝这个10周年。他只知道他要如何庆祝——到达这一切开始的地方朝圣。

在长途行车的最后一晚只睡了四个小时后，艾伦在第六天的早上9点40分到达目的地。苹果公司并没有安排庆祝活动。没有记者出现，也没有庆祝的彩旗飘扬。但因为艾伦一路用博客记录他的旅程，苹果店员了解情况后，带领他参观了一圈店面，还特地为他准备了一个蛋糕。艾伦被苹果精神充盈着。对于艾伦来说，访问一家苹果零售店就是一次宗教体验。宗教给人们的生活赋予意义，而对于数以百万计的苹果顾客和数以千计的苹果员工来说，苹果品牌给予他们存在的意义，并提供改善他们生活的深切的情感体验。

## 一滩水变成了一串烦恼

一天清早我醒来后发现电冰箱底下有一滩水。冰箱整夜都没有工作，所以冷冻室的冰块完全融化了，更不用说冰激凌和其他食品了。我尝试去做一个好丈夫的本分，决定在妻子和孩子们醒来前把故障排除。我打了贴在冰箱内的西尔斯百货的服务电话，认为一切很快就能轻松搞定。

西尔斯电话应答系统让我经过了一串菜单选择，但我还是相对平静的。直到一个自动应答声音告诉我维修时间是“星期四”，也就是整整在我打电话一周后。一丝烦恼在心中弥漫。最后我终于找到了一位“真人”来接电话，于是我的烦恼开始消退，而他又让我的电话处于等待状态……就在这时我的平和被彻底打破了。在我的电话等待时，妻子走进来问我在和谁通话。

“我在和西尔斯的客服通话，电话现在等待中。我们的电冰箱坏了。”我说道。我的妻子瞪着我，咬牙切齿地说：“我发誓再也不到西尔斯买东西了。”

她提醒了我她去年在西尔斯有一次令人烦恼的客户体验以及其后无休止的官僚化的敷衍，令人沮丧。我记得那件事，但觉得那是偶然，另外电话客户服务

或许应该是一个完全不同的体验。

因为当时我正在为本书搜集素材，所以我决定就此作一些调研，以变不利为有利。在我的电话还处于相当长时间等待中的同时，我对“西尔斯客户服务”这个词在 Twitter 上做了一个搜索。我真希望我没做它。下面是 24 小时内西尔斯的客户留下的一些评价：

- “西尔斯是最差的。有十几个客户服务柜台，却没有一个人在。”
- “我已经超过 30 年没有从 @ 西尔斯买东西了。他们的服务永远奇差。”
- “西尔斯家庭服务和客户解决方案部门应该感到羞耻并被关掉。”
- “西尔斯客户解决方案部是无礼和无解决方案的。”
- “家长们将要对西尔斯的客户服务失去信心的请数 5...4...3...2...”
- “西尔斯，我们结束了。你的客户服务是可悲的，而我将永远不会再从你们店里买一件东西。”

正在这时一位客户服务代表接通了电话。我有点迟疑是否要继续，但也别无他法。那些牛奶在变热，那些冰在融化，而我的孩子们马上要起床了。所以我只有前行。

“只要你购买 250 美元的延长保修合同，我们可以今天就给你家派一名技术人员。”那个电话代表简略地说道。他还解释到这包括所有元件和人工费用。我知道我正在被胁迫去购买我不需要的东西，但如果能保证一位维修人员能“今天”来我家而不是下周，我会买的。在给了电话代表我的信用卡信息后，他却告诉我包括所有元件和人工费用“最多 500 美元”。再一次，我感觉又被胁迫了。那个平和，曾经转变为烦恼，而现在已经转变为恼怒。为了结束通话，这位电话代表不断地用问话的形式强调他的用意：“行了吗？行了吗？”接着就挂掉了我的电话。被挂掉电话后我感觉气愤、沮丧以及被胁迫，而仅仅几分钟之前我醒来时还是一个非常快乐的男人，正期待着一个美好的一天。

一时兴起，我决定要看看苹果的客户那天感觉如何。下面是和我做的西尔斯的搜索同一个 24 小时内的 Twitter 评论的一些例子：

- “尽管总的来说我是一个挑剔的客户，但我真觉得我在本地购物中心苹果店



接受的服务是最最令我快乐的。快乐！”

- “苹果总是用他们超棒的客户服务令我折服。在我看来排名第一。”
- “想要挑剔苹果的店员实在太难了，因为他们的客户服务太棒了。而我不得不说，苹果店太时髦了。”
- “感谢苹果没有计较就帮我更换了死机的 iPhone。优异的客户服务。”
- “我必须说苹果店有至高无上的客户服务。”
- “在服务业的历史中苹果有最好的客户服务。”
- “苹果刚刚让我成为了世界上最快乐的人。卓越的客户服务！”

在我对西尔斯客服的这段体验后的三个月，这家公司爆出了一个重磅坏消息，它在销售大幅下滑后，宣布将关闭 120 家店并解雇数千名员工。西尔斯将这归为经济不景气，而零售专家指出客户服务的严重衰退是造成这一切麻烦的罪魁祸首。

差异到底在哪里？为什么苹果能够成功而很多其他零售商却以失败告终？苹果在哪些地方做得对？最重要的是，对于创造超群的客户服务体验有哪些原则是任何企业都可以向苹果学到的？这一切的开始源于是否提出了正确的问题。当西尔斯的管理者们在问自己“哪里是最好的削减成本的地方”时，苹果的高管包括史蒂夫·乔布斯却在问：“哪个企业提供了全世界最好的客户服务？”

## 你在学校学不到的东西

在苹果社区中我占据着一个独特的位置。拙作《乔布斯的魔力演讲》(*The Presentation Secrets of Steve Jobs*) 是一本国际畅销书，而且已经改变了全世界一些创业者和企业领导人讲述他们的品牌故事的方式。在一些国家比如日本，它成为近年来最成功的非小说类书籍。每个人看起来都希望更好地沟通，而谁能比过世的史蒂夫·乔布斯这位沟通大师更值得学习呢？书中概括的原则，正在迅速应用。当 Facebook 的创始人马克·扎克伯格 (Mark Zuckerberg) 发布了对 Facebook 网站的一个重新设计后，很多 Twitter 上的观察者提出他的创意是在仔细分析史蒂夫·乔布斯演讲中的情景后得到的。这些都令人感到荣幸，但当我收到人们的一封

封邮件，说他们通过应用书中的原则成功地吸引了投资者，赢得了数百万美元的合作，或只是在校园演讲中得了 A 的时候，什么都取代不了我得到的欢乐。

在这本讲演讲的书之后，我写了另外一本畅销书《非同凡“想”：乔布斯的创新启示》（*The Innovation Secrets of Steve Jobs*）。这本书也同样改变了全世界的企业思考它们的产品、客户和沟通的方式。我已经在全世界向很多听众包括斯坦福、伯克利和加州大学洛杉矶分校等学校的 MBA 学员分享了书中的内容。在每个校园我得到了同样的反应。学生们会走近我说：“我们从没在学校学到过这些内容。”

我的书也在苹果公司赢得了很多粉丝。一些苹果零售店的经理告诉我们他们会要求新员工在他们的第一次培训之前读我的书。我甚至曾经遇到几位苹果零售店店员说他们被要求读《乔布斯的魔力演讲》，以便他们可以在销售区域的体验中应用一些沟通技巧。我很快就明显感到需要另外一本书来完成这个三部曲，并帮助读者了解在任何一个行业什么才意味着提供一个与苹果一样的体验。

无论何时当我造访一个苹果店并遇到读过我书的人，我会问他们很多问题。为什么你会在门口迎接我？为什么你穿着一件蓝色 T 恤衫？为什么你指向某个地方时用两个手指？为什么在交谈中你多次提到我的姓氏？为什么你花 20 分钟和我谈橄榄球而不是向我销售产品？为什么你希望我第一个触碰产品？有些人可能觉得我是个疯子，但在这疯狂背后自有乾坤。我是一个新闻工作者，我喜欢去解决沟通的挑战，而我真的喜欢将他们分割成人人都可以遵循的简单方法。我一直在问自己，**为什么苹果要做他们在做的事情，其他品牌做了哪些类似的事情，以及我如何能将这些原则教授给其他人？**

我不认为自己是“客户服务专家”。我是一名沟通导师、演讲者和记者。但什么意味着去提供超群的服务？那么，如果你研究做得好的品牌如迪士尼、四季酒店（Four Seasons）、Zappos、联邦快递、诺德斯特龙（Nordstrom）、苹果以及其他品牌，你会发现归根结底都回到了沟通这个本源：你如何与你的员工沟通，以及他们如何将之延续到与客户沟通上。实际上，苹果的很多客户服务原则并不是它自己发明的。史蒂夫·乔布斯承认苹果零售店受到了四季酒店的启发（这也是在这本书中探讨连锁酒店和其他品牌的原因），但苹果完善和改进了它从其他品牌

学到的原则。同时，苹果也反过来又启发了其他与你的生活接触的品牌。AT&T 听从了史蒂夫·乔布斯本人的建议来改进它的零售体验。迪士尼、耐克、T-Mobile、特斯拉（Tesla）、彭尼公司（J.C.Penny）以及其他品牌也这么做。你当然也可以。

本书的这些原则适用于苹果，它们对你也会适用。我会告诉你相似之处，但要靠你自己来采纳应用这些方法。每一章将讲述一个原则。在每章最后的“行动指南”中，那些行动点会驱动你用不同观点重新思考你提供的服务以及如何应用本章的原则。同时你将会在各章中看到客户对于服务的真实反应的摘录。如果你没有从你的客户处得到同样热情的反应，那么你就需要专心运用在本章中谈到的战术了。

## 让苹果体验简单易行

本书分为三个部分。第一部分“鼓舞你的内部员工”中关注员工、培训和内部沟通。第二部分“服务你的外部客户”中，揭示在每个对话中给顾客带来精彩体验的特别技巧。第三部分“准备好你的舞台”中讨论如何展现你自己、你的品牌以及你的产品的环境。尽管对于提供和苹果一样的体验来说，每个部分都同样重要，但大多数观察者局限在他们所看到的部分——苹果产品和零售店的设计。而苹果体验远远不止于此。“如果苹果产品是苹果零售店成功的关键，那么你如何解释这个事实，即人们蜂拥走进苹果零售店用原价来购买苹果产品，而同时沃尔玛、百思买和塔吉特（Target）拥有几乎相同的产品线并经常用各种方式打折，亚马逊也拥有全部产品还不用付销售税！”<sup>2</sup> 苹果前任零售主管罗恩·约翰逊（Ron Johnson）说道，“人们来到苹果零售店是为了它的体验，而且他们愿意为此付高价。”

## 丰富生活

所有苹果零售店的员工都鼓励随身携带一张卡片，那是一个钱夹大小上面概述了苹果零售店的愿景的卡片。卡片正面的主题词是“丰富生活”。这也是本书最

重要的词。据罗恩·约翰逊的说法，零售商应该问自己：“我们要如何重塑零售来丰富顾客的生活？”<sup>3</sup>当你丰富了员工的生活，他们就会更加融入你的企业，也就更少可能离职，并提供更好的客户服务。当你丰富了顾客或客户的生活，他们就会用采购给你作回报，而更重要的，他们会成为你最热心的粉丝并积极地向其他人推广你的业务。当你进入了“丰富生活”的生意中，神奇的事情就会发生。让我们一起来创造奇迹。

致谢  THE APPLE EXPERIENCE

《体验苹果》(*The Apple Experience*)一书是人们通力协作的成果，他们中包括同事、朋友、编辑和全球那些需要崭新的内容来帮助他们了解和运用隐藏在苹果奇迹后面的魔法的读者。

和麦格劳-希尔出版社的专业人士合作是一段令人满意和愉快的经历。感谢那里每一位编辑、销售、市场、公关和数字出版部门的人士对本书的大力支持。Philip Ruppel、Mary Glenn、Ann Pryor 和 Ruth Mannino，特别感谢你们的指导。我还要向我的前任编辑 Gary Krebs 致意，是他分享了撰写一部书的愿景，可以窥知苹果屡获殊荣的客户文化背后的秘密。

Roger Williams 特别精心地为他的客户考虑长远利益和职业生涯，我很荣幸能称他为我的经纪人和朋友。

BrightSight 集团的 Tom Neilssen 和 Les Tuerk 是非凡的演讲经纪人。他们成功地帮助我将我的想法和全球的听众分享。我非常感谢他们的合作。

公关宣传是各方协作努力达成的，而没有一位作者

## XVIII

比和 Mark Fortier 及其福捷公关的团队合作更放心的选择了。

这本书也归功于我在加洛传播 (Gallo Communications) 的同事们的数小时的专注研究和有价值的见解：

Carolyn Kilmer、Sarah Daniels、Tamara Medina 和瓦妮莎·加洛。瓦妮莎不倦地工作来帮助组织想法、编辑和排版。她在心理学和客户服务领域的背景也被证明是非常宝贵的。

尽管我最后才感谢我的家人，但他们在我的生命中是第一位的。他们对我来说就是一切，并每天给我带来欢乐。我的妻子瓦妮莎及我的女儿约瑟芬和莱拉，就是我的生命之光。我要感谢我的母亲 Giuseppina，以及我的岳父母 Ken 和 Patty，以及 do Tino、Donna、Francesco 和 Nick。最后，我取得所有的成功都是为了我已故的父亲 Francesco Gallo，是他满怀勇气地为他的家人寻求更美好的生活。我们的一切归功于他。

目录  THE APPLE EXPERIENCE

前言 丰富生活

致谢

## 第一部分 鼓舞你的内部员工

### 第1章 梦存高远 // 3

苹果零售店的真正源起 // 4

揭开苹果成功秘密的一个提问 // 5

启发苹果零售理念灵感的品牌 // 5

塑造联邦快递的愿景 // 7

苹果的愿景：丰富生活 // 9

魔鬼藏于细节，而成功出于愿景 // 10

### 第2章 因微笑而聘用 // 12

苹果零售店的灵魂 // 12

友善比聪明更重要 // 14

迪士尼的员工管理哲学 // 17

你友善吗 // 20

### 第3章 培养大胆直言的员工 // 23

你敢与史蒂夫·乔布斯当面据理力争吗 // 24

大胆直言的员工勇于承担责任 // 27

不要问史蒂夫会怎么做，做你认为正确的事 // 28

畏惧破坏企业文化 // 29

疯狂一族 // 30

乔尼和史蒂夫的蠢主意 // 31

### 第4章 建立信任 // 33

建立一个相互信任的关系 // 33

### 第5章 建立反馈回路 // 42

大胆直言的反馈 // 43

终极问题 // 46

衡量客户反馈 // 50

分数“双城记” // 51

### 第6章 培养多任务能手 // 54

一位教师被苹果店上了一课 // 55

“三个”不是“一群” // 57

三步掌握多任务服务 // 60

三步得到一个快乐的顾客 // 61

### 第7章 授权你的员工 // 65

要做正确的事 // 65

维护关系，而不是电脑硬件 // 66

员工参与的危机 // 67

揭开丽思卡尔顿酒店的神秘面纱 // 67

丽思卡尔顿的“叫好”精彩故事 // 68



驱动力 // 69  
目标（责任或使命）和奖赏 // 70  
当疑虑减少而心气激增时 // 73  
填满情感动力库 // 74

## **第二部分 服务你的外部客户**

### **第 8 章 遵循苹果五步服务法 // 79**

苹果五步服务法 // 80  
AT&T 的零售店向史蒂夫·乔布斯学到了什么 // 91  
为什么人们说谎以及为什么品牌失败 // 93

### **第 9 章 重置顾客的心理时钟 // 95**

改变顾客对等待时间长短的认知 // 96  
为什么在苹果零售店里你的等待时间永远不会超过 3 分钟 // 97  
为何在 5 分钟之内失去 7 万美元 // 99  
在世界上最快乐的地方，让人们远离沮丧 // 101  
客户服务之冠的三个简单秘密 // 102  
专注于解决问题，而不是争辩 // 103

### **第 10 章 销售产品的益处 // 106**

执行错误的案例 // 107  
执行正确的案例 // 108  
你的客户真正喜欢什么 // 111  
我为什么要关心 // 113

### **第 11 章 释放深藏顾客内心的天才 // 115**

建立一对一的客户关系 // 117  
餐饮界的苹果 // 119  
在苹果零售店跳舞 // 121