

正如一个人的情绪健康主宰他的身心健康一样，企业的情绪健康也主宰了它的财务健康。……管理顾客、员工和组织的情绪，应该是每一位执行官和总裁的首要之务。

管理你的

公司情绪

EMOTIONAL VALUE

CREATING STRONG BONDS WITH YOUR CUSTOMERS

■ [美] 贾内尔·巴洛(Janelle Barlow) 黛安娜·莫尔(Dianna Maul) 著 董更生 译

不要拖延，你的对手已经在看这本书了！

汤姆彼得斯公司名誉董事长吉姆·库泽斯、戴尔电脑副董事长莫顿·L. 托弗、香港大鹰酒店总经理奈杰尔·伯茨、美国全国演讲者协会前会长特里·保尔森、香港电信服务公司首席执行官袁悉尼、宝洁公司组织动力与效率部经理克里斯·埃勒斯、《体验经济》的作者乔·派因和吉姆·吉尔摩等

十八位企业界顶尖精英 联合推荐

中国社会科学出版社

社会科学文献出版社

管理你的

公司情绪

EMOTIONAL VALUE
CREATING STRONG BONDS WITH YOUR CUSTOMERS

■ [美] 贾内尔·巴洛(Janelle Barlow) 黛安娜·莫尔(Dianna Maul) 著 董更生 译

中国社会科学出版社

社会科学文献出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

图字: 01—2002—5130 号

管理你的公司情绪/[美]巴洛,[美]莫尔著;董更生译.—北京:
中国社会科学出版社,2004.5

书名原文: Emotional Value: Creating Strong Bonds with Your Customers
ISBN 7-5004-4114-2

I. 管… II. ①巴…②莫…③董… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 013030 号

EMOTIONAL VALUE: CREATING STRONG BONDS WITH YOUR CUSTOMERS by Janelle
Barlow and Dianna Maul

Copyright: ©2000 by Janelle Barlow and Dianna Maul

This edition arranged with BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC. through BIG APPLE
TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA. *Labuan*

Simplified Chinese edition copyright ©2004 by Social Sciences Documentation
publishing House in Conjunction with China Social Sciences Press.

All rights reserved

责任编辑 冯韵文 屠敏珠

责任校对 卫 星

责任印制 王炳图

封面设计 十亩工作室

出 版 中国社会科学出版社 社会科学文献出版社

发 行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010—84029453

传 真 010—84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

排 版 北京中文天地文化艺术有限公司

印刷装订 中国文联印刷厂

版 次 2004 年 5 月第 1 版

印 次 2004 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 14

插 页 2

字 数 220 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话: 010—64059527; 010—64041536

来自各界的掌声

贾内尔·巴洛和黛安娜·莫尔写出了这部很了不起的书。《管理你的公司情绪》不仅为加速企业的发展提供了良好的服务，还能提供真正的接触体验，使工作变成有个性、有作为的活动，并使从业人员能在工作中实现自我。任何想要改善员工与顾客间情绪互动的企业，都得先读这本书。

乔·派因和吉姆·吉尔摩 (Joe Pine & Jim Gilmore)

《体验经济》(*The Experience Economy*) 的作者

《管理你的公司情绪》为 21 世纪的工商企业说明了顾客服务的重要条件。这本书组织严谨、思想缜密，介绍了影响一家公司文化所需的情绪价值。约两年前，戴尔计算机公司 (Dell Computer Corporation) 动员全公司发起注重顾客体验以凸显公司用心的运动。这项运动至今仍是戴尔非财务性的惟一目标。巴洛女士是当时推动这项运动的关键人士，她与我们分享的心得和感受在本书中都有详尽的叙述。本书是工商业界人士的必读读物。

莫顿·L. 托弗 (Morton L. Topfer)，戴尔计算机公司副董事长

《管理你的公司情绪》正面处理了企业界最根本、最隐晦的课题，就是提供服务；而且是诚心诚意地提供服务。本书的内容言之有物，在许多有趣而富有深意的实例中指点我们实用而有价值的方向。这也是一本令人爱不释手的读物，我们可以从幽默但实际的案例中轻易地吸取经验。

奈杰尔·伯茨 (Nigel Roberts)

香港大鹰酒店 (The Great Eagle) 总经理

这是大家引颈企待的一本书。《管理你的公司情绪》提供企业了解并很好对待顾客的实用指南。你应该读它、利用它、并从中获利。

奈多·邱贝因 (Nido Qubein)

《如何精通沟通》(How To Be a Great Communicator) 的作者

《管理你的公司情绪》成就非凡，注定成为顾客服务文学的经典之作。巴洛和莫尔两位女士，在书中对顾客和服务人员的体验做了通盘的检讨，并且反映出两者互动的真正本质，将永远改变你对顾客服务的了解、提供和接受。本书是根据严谨的研究结果撰写的，因此内容翔实、见解实惠，同时所列举的案例生动活泼，令读者读后久久不能忘怀。恳请大家不但要读这本书，而且要立即付诸实施，因为事关顾客对贵公司的感受，同时也关乎他们为你所创造的价值。

吉姆·库泽斯 (Jim Kouzes)

《领导力的挑战》(The Leadership Challenge)、《鼓舞心智》

(Encouraging the Heart) 等书的作者；汤姆彼得斯公司

(Tompeters! Company) 名誉董事长

如同一个人的情绪健康主宰他的身心健康一样，企业的情绪健康也主宰了它的财务健康。巴洛和莫尔两位女士，就这个根本的议题，提出了她们重要的论述。两位作者所提出的数据和故事强烈地说明了，关心顾客、员工和组织的情绪，应该是每一位首席执行官和总裁的首要之务。《管理你的公司情绪》这本书是试图拥有竞争优势的企业必读的最佳教材。

克里斯·埃勒斯 (Chris Ehlers)

宝洁公司 (Proctor & Gamble) 组织动力与效率部经理

《管理你的公司情绪》是了解个人商业交易行为的可靠导引，是如何强化顾客体验的实战指南……更是有志创造业务奇迹者不可错过的一本书。

克里斯·斯特里普霍夫 (Chris Strippelhoff)

乔治亚燃气管理局主管顾客服务的副总裁

《管理你的公司情绪》重新界定了顾客服务的定义，为顾客服务设定了新的水平。千万别错过这本书，因为发挥情绪价值将成为任何组织进入 21 世纪的敲门砖。

莉萨·福特 (Lisa Ford)

《如何提供杰出的顾客服务》(*How to Give Exceptional Customer Service*) 有声系列的作者

这是一本总裁不可或缺的工具书。有感觉的顾客才会回头。创造情绪的互动就是创造忠诚。想要为自己及员工提供体验抢占经济优势，就不能不读这本书。读过这本书的人不但不会成为变革的牺牲者，还可以再造服务业的未来。

特里·保尔森 (Terry Paulson) 美国全国演讲者协会前会长

《射杀经理人》(*They Shot Managers Don't They*) 的作者

《管理你的公司情绪》浅显易懂，虽然内容对很多人形成挑战和发人深省，但还是非看不可。书中所说的令我印象深刻。我们也能管理我们的情绪，就如同企业通过设定目标、应用流程、严格奖惩、庆祝胜利以强化行为，并最终测评结果。这种辨识并管理情绪的做法，将使公司的员工可以加强顾客服务，并且一定能创造更大的顾客忠诚度和获利率。

特德·蒙克 (Ted Monk)

阿拉马克公司 (ARAMARK) 副总裁

《管理你的公司情绪》是书中的瑰宝，它开辟出服务的新领域……酒店业原本都自以为很了解服务，看过这本实战宝典之后，才紧张地重新检讨我们对员工和会员的部分假设……全书中俯首可拾的实例，让我们有机会重新思考我们现有的做法。在这个过度购并、过度数字化的社会，终于有人谈到情绪，并且提供我们如此务实的做法。

帕德·哈迪 (Pad Hardy)

国际酒店业者专业协会执行副会长

多希望一年以前我就有《管理你的公司情绪》这本书。这本书的结构很好，举例也很精彩，把顾客关系带进新的层次，是专业顾客服务人员的必读读物。这本书带给我全新的冲击。顾客服务和使顾客满意的观念已经被反复讨论而了无新意，《管理你的公司情绪》的适时出版，为整个问题引进一束新的光源。

W. 伦敦·赫夫纳 (W. Landon Heffner)

孟罗维亚公司 (Monrovia) 副总裁兼首席学习官 (CLO)

任何真心想把顾客服务做好的组织，都可以在《管理你的公司情绪》里挖到真金。本书作者把情绪正确地定位为顾客服务的首务。两位作者指出，情绪的记忆比任何记忆都强烈而且持久。

盖尔·M. 韦柏 (Gail M. Webber) 女士

范蒂夫电子—顾客公司 (VANTIVE-The e-customer Company)

主管学习和发展、文化和传播资深董事

从事顾客服务的人需要所有的专业知识和新观念；《管理你的公司情绪》便提供了这样的知识。如果你今年只读一本顾客服务的书，应该就是它了。

袁悉尼 (Sidney Yuen; 音译)

香港电信服务公司 (Tele Care) 首席执行官

请吸收并练习《管理你的公司情绪》中所列举的 5 项要领。你将在了解顾客的需求上大有收获。不要拖延，因为你的对手已经在看这本书了。

戴安娜·M. 普施 (Dianne M. Pusch) 女士

凤凰城大学西区区域副总裁

了解情绪在顾客服务中所起的作用，是我们的组织重要但时常被忽略的责任。《管理你的公司情绪》的两位作者不但以实例证明了这件事，而且针对情绪能力与业绩和服务人员每天与顾客的例行互动，提出了很

好的讨论。

埃里卡·格威尔特 (Erika Gwilt) 女士
西北航空公司 (Northwest Airlines) 地勤教育总监

《管理你的公司情绪》的内容扎实，但读起来轻松愉快。别怕，你也可以获得情绪价值。虽然我从我的团队失败的服务中学到教训，但我在读到本书“顾客的情绪需求”之前，对于我们为何失败根本一无所知。读这本书可以让我们具备处理顾客服务所需要的情绪能力。

托内特·里韦拉 (Tonet Rivera)
菲律宾雅芳制造公司 (Avon Products Manufacturing Inc.) 总经理

《管理你的公司情绪》真是太棒了，很有见地，而且提供了实际应用的有力知识。本书不仅提供作者认为有效的做法，还提出了大量真实生活中的实例和经验。每章所附的自我评估是最有实效的工具。

雷内·舒尔茨 (Renee Schulz)
全球应用系统集团 (Worldwide Applied System Group) 营销总监

我们都生活在情绪的世界里

情绪，我们经历过，我们感觉得到，情绪影响我们，使我们感动。我们的记忆、相互关系和决策里面都有情绪。情绪是人类生命的中心，我们的生命不只包括亲友和周遭的人，还有每天接受服务时与我们互动的许多人。在服务经济和更重要的新概念体验经济中，大家愈来愈相信情绪在这些互动中起了重要的作用，而且时常构成价值的核心，譬如说医生的照顾、销售人员的帮忙、侍者的欢迎、在游乐场时肾上腺素的分泌增加，以及剧场精彩的表演等。但是一般对情绪并不很感兴趣，很多人根本不了解情绪的作用，因此就把它摒诸门外，商界人士尤其如此。不过所有的企业应该都会承认，顾客的满意度是最重要的。

如今，“顾客满意程度”的评估与净利和投资报酬率的计算，都成为企业重要的营运指标。由于我们有统计上的数字可以观察和评估，所以时常会忘记“满意”是一种情绪上的反应。我们会感到满意或是不满意，但作为顾客，我们也会感到刺激、轻松、气愤、失望或充满信心。如果说这就是满意，我们的经验会说不。若说是不满意，却又根本不足以形容顾客在顾客服务作业无法达到他们的期待时所感到的挫折，甚至是愤怒。顾客的抱怨时常夹杂着高度情绪化的指控，所以正如巴洛女士所强调的，要把它当成一种礼物来看，员工更必须知道该如何处理。服务人员必须有愈来愈好的情绪能力，并且能聪明地处理情绪问题，这点是毫无疑问的。

这些消费者的情绪成为愈来愈多的学术性市场调查的重心，而这些调查已朝消费者不满意的体验发展。消费者情绪的研究、了解和应用是一个有趣的新领域，这方面的研究已经有了令人高兴的成果。学术性的研究最后必须落实到企业界的问题和解决方法上，这方面还需加油。我

们应如何评量顾客的情绪？我们要如何训练员工辨识并处理情绪？我们如何将顾客的体验加以扩大？又如何增加顾客的情绪价值？本书为上述问题提供了答案，是消费者情绪这个新领域的第一本有关其实际运用的书。这是一本为新的体验经济所写的书，可以协助服务业者在建立超越顾客满意的价值时占尽先机。巴洛女士把这些新理念汇整，建立起一个让业者可以为其顾客发展情绪价值的架构。

作为研究人员，我一直热中于对情绪的研究，尤其是在最近的 10 年。从巴洛女士最早对我的工作发生兴趣，进而对这个领域内其他人的工作好奇，到她最后完成这本书，显然她也对情绪感到有相当的兴趣。这样的兴趣使她提供读者一些研究的工具。本书出版的时机很好，内容实际，而且参考了公开的研究结果，对于想要打开“超越顾客满意”并进入新领域的人，是一种极佳的参考，我确定读者可以享受这本书里所散播的喜悦。贾内尔·巴洛女士和黛安娜·莫尔女士一定会对此引以为傲的。

迈克尔·爱德华森 (Michael Edwardson)

消费心理学家

澳大利亚新南威尔士大学营销学院

你的公司也有“情绪”？ 你管理了吗？

本书作者对于为顾客、员工和同仁提供服务，或者接受别人的服务有丰富的经验。有的时候我们会遇到非常好的服务，这些敏锐、关心别人且具有情绪能力的人，让我们禁不住想对每一个人说，我们刚才目睹了一次十全十美的顾客服务。其他的时候，我们却看到惨不忍睹的服务，而且这种情况还真不少。消费者无疑都知道，那些差劲的服务还有很大的改善空间。这些体验不管好坏，都让作者对现今“体验经济”（experience economy）的关键，也就是人的行为和情绪，在服务中所起的作用感到兴趣。

我们写这本书，是基于对人文因素在服务中之影响的关怀，以及希望塑造服务的未来等理由。我们希望全世界的经理人能运用本书的理念，以开阔的心胸对待，并能将注意力放在情绪管理上，毕竟这是一个表现不良会一辈子伤感情、表现得好会让人一辈子记挂的领域。

不幸的是，服务中的情绪时常是隐而不见，而且无论好坏，时常是在无意识的导引之下发作。这有点像是服务中最具影响力的一项因素，未被稍微利用就给浪费了。但其结果却是真实的。有位同事最近发了一封电子邮件给我，说他受到航空公司员工很不好的情绪待遇：

我正在排队准备登机，一位小姐走过来说：“现在是商务舱先登机。”我觉得她对我说这些话的方式，会让每一位经济舱的乘客都感到窘迫。

这种让人反感的情绪作用时常发生，并且没有公司会对此进行改善。以上述例子而言，一个满脸微笑的航空公司职员，可以对准备登机的经济舱旅客说：“早安，现在我们让第一排到第九排的旅客登机，第十排以后的旅客稍后很快就可以登机。”但只教会登机门的小姐说这些话是没有用的。情绪的部分不但无法一块一块地嵌进服务，反而会让改善服务态度更加困难。要把情绪融入服务，就得把寻求顾客的互动当成整体组织的系统和文化。

加入情绪价值和对情绪反应迟顿的顾客服务也许看起来差别不大，但这是一个有很大潜力且大多数企业根本从未涉足的空间，而且即便企业涉入了也不知道该怎么做。加入情绪价值的成本比起那些可见的要素或硬件而言，通常是微不足道，但此并非意味加入情绪价值是免费或唾手可得的。

要了解情绪的重要，组织必须将产品提升到最精良的水准、更有效的竞争，最重要的是，最好能同时留住顾客和员工的心。本书透过对情绪的影响的介绍，提供一个建立、设计并促成远超过顾客满意体验的机会。经由对情绪所产生影响的了解、再配合仔细的规划及用心的执行，组织可以适当定位目前的顾客关系并强化之。希望顾客服务能配合顾客要求的组织，就必须仔细考虑“情绪价值”。

如果要在顾客的体验上再加入情绪价值，组织及其员工必须有5种做法，这也是本书的重心：

- 建立有利情绪发展的服务文化
- 选择情绪能力作为组织的服务模式
- 以同理心扩大顾客的体验
- 把顾客的投诉当成改进情绪的机会
- 利用情绪关系来增进顾客的忠诚度

1. 第一部分：建立有利于情绪发展的服务文化。本书第一部分，谈的是建立有利于情绪发展的服务文化的条件。我们很喜欢彼得·杰克逊对于文化所下的定义，他说：“文化是使我们能够理解这个世界的方法指南。”一个有利于情绪发展的服务文化，需要透过了解情绪在商业行为中所扮演的角色和支持所有员工的情绪认知来建立。

2. 第二部分：选择情绪能力。这一部分探讨一种已经塑造并界定的服务经济，且提出对体验经济更重要的论述。这方面的论辩将指出，服务人员在顾客服务时的友善情绪是被迫下的结果，抑或是当他们将正面情绪作为服务的一部分时，才显示出他们的情绪能力。

这种辩述在商界和学界引发诸多的讨论。我们对于服务业者出于必要而在提供服务时与他们本身的情绪分离这方面，提出加州大学伯克利分校社会学教授阿利·霍克希尔德（Arlie Hochschild）的论点；在情绪能力及其表达是积极正面、对个人有益、而且是满足的基础这方面，提出了塞布鲁克研究生院院长莫林·奥哈拉（Maureen O'Hara）女士的看法。

我们已进入一个新的时代，相信心理启发和对情绪有敏锐的感觉是有效管理的先决条件。现今服务/体验经济的顾客及员工都会要求这些条件。有情绪能力的领导，就是塑造并管理企业的情绪环境，以便员工在提供服务时可以了解并信任自己的感觉。如果管理层做不到这一点，员工就会丧失感觉和体验的接触，而变得不真实。

3. 第三部分：以同理心扩大顾客的体验。这一部分讨论如何建立员工与顾客间正面、共同体验的情绪交流。扩大顾客体验最有效的手段就是能以同理心对待顾客，建立情绪交流的共同范畴。所以要了解一个组织服务客户的效率，就不应只调查顾客的“满意度”，调查顾客的满意度只能了解建立顾客忠诚度的情绪反应。

4. 第四部分：把投诉当成情绪改进的机会。这一部分涉及顾客服务最具挑战的部分：如何在服务失败时维持顾客的正面情绪。所有的公司都必须了解并利用抱怨的情绪动能，将服务失败化解为加深关系和强化顾客互动的机会，而不要像一般企业那样把关系搞砸。

5. 第五部分：利用情绪关系提高顾客忠诚度。本书的最后一部分介绍顾客忠诚度的情绪动力，以及如何透过在体验中添加情绪价值以加强留住顾客的能力。这需要了解，所谓的忠诚是一条双向道，顾客的忠诚牵涉员工的忠诚，忠诚存在于服务的“加码”之中，而公平是忠诚的重要成分。

与顾客建立情绪上的互动和对品质的要求，两者都是永远无法完成的工作。我们可以将顾客关系带到新的情绪敏锐层次，甚至期待会出现另外一种尚未被发现的更高层次。情绪价值无法提供所有问题的答案，但它是在今日快速变迁的企业文化下，服务经济和从业人员未来方向的

指南。

情绪价值的方向

由于我们是一家国际培训和咨询公司的合伙人，繁重的工作和散布在世界各地的顾客，让我们必须在飞机和旅馆里花去很多的时间。因此我们在书中的大多举例都取材于这两种行业。我们绝对无意暗示只有这些地方才能找到好或坏的服务实例。事实上，我们只消听听别人谈论有关顾客互动的情形，不难发现经济的每一个层面都可以发现这类实例，包括政府、高科技、零售、教育、医药及现在的电子商务。

本书提出数十个构想、选择，以及已开始全面在顾客体验中添加情绪价值的一些公司的实例。我们从个人的培训和咨询的个案中汲取素材，目的是想把这些经验与大家分享。如果有读者认为我们举这些例子是在自我吹嘘而不是在举例说明，那我们先在此表示歉意。

本书还介绍了一些我们主办的研讨会和培训课程中的应用工具。虽然本书不是利用这些练习的培训手册，但我们认为这些工具很管用。我们还在每一部的最后加入了一套“评估组织”的问卷。这些都是我们在培训或是咨询时经常会提出来的问题，不然就是很多顾客所提的问题。这些应用工具也是本书内容与别人讨论的具体重点。

本书归纳出服务营销领域新近的重要研究。我们试图探讨公共评论和学术研究，并以不造成读者负担的方式写出。我们的目标是带领读者走过顾客情绪的思想和研究迷津，却不是以学术论文的方式提出。本书易于阅读、背景详细，也在文内加入很多的参考和附注辅助。

本书撰写的次序井然，每一部分都是下一部分的导论。全书中随处可见的“应用”练习都有明确的标注。如果你对应用练习没兴趣，就可以跳过去；每一部分最后的评估部分也一样。

在消费体验中加入情绪价值

贾内尔的牙医最近刚搬走，但贾内尔还是大老远地去找他看病，因为她觉得让那位医生看牙很安全。他的收费比较高，她还得多开 20 几公里车去看他。但贾内尔对那位医生和他的助理有种情绪上的关联。要以金钱来计算情绪价值的数值非常困难，但情绪价值肯定是服务人员和企业组织所提供服务的一部分，而且也是营造顾客忠诚度的最大动力。很多企管专家都说，维系顾客并出售更多的产品给顾客，是今天做生意成功的不二法门。

总公司设在美国西雅图的诺德斯通百货公司（Nordstrom）标价比较高，又很少举办特卖，可是每坪（1 坪 = 3.3 平方米——译者注）的绩效就比其他同业强，如果跟他们公司的人谈一谈，就知道那绝对不只与他们宽厚的退货政策有关。事实上，许多同业都已学会诺德斯通的保证退货的做法。但是诺德斯通百货公司在消费者来退货时给他们很好的感觉，不但不会过度询问，也不会引起消费者的负面感觉。

我们将情绪价值界定为，当顾客正面接受企业组织的产品和服务时，所得到的经济价值或是金钱价值的感觉。情绪价值与品质或组织的其他价值一样，是决定这个组织成败的关键。事实就是如此简单。香港的国泰航空公司（Cathay Pacific）发现，在处理遗失行李或其他投诉事件时，使用特定的言语，可以决定乘客是否还会搭乘国泰的飞机，比迅速、确实或是赔偿都来得重要。这种发现应该引起所有服务从业人员的注意。

情绪价值讲的是，顾客在接触企业组织和业务代表时的感觉或是所期待的感觉。这种感觉造成顾客想要再度光临或是一去不回的念头。情绪价值是一种概念，这种概念讲到最后，就是能否留住顾客。情绪价值也是公司的一种价值观，这种价值观让员工因为大伙儿一块工作时的感

觉，而愿意继续为老板效力。员工和顾客都会让他们感觉到正面、有意义、而且重视自己的组织在一起，即使这个组织并不一定能提供他们解决所有问题所需的一切。

大部分顾客走进一家店面，无论有没有买东西，都会立即知道在情绪上受到的影响，而且那种感受一直会持续到离开之后，即使不很精确，但也大体能反映情绪上的感觉。为配合顾客愈来愈细腻的情绪，服务业者必须强化其所能提供的情绪环境，以维持竞争的优势。

体验经济

我们看到人类社会从农业经济进化到制造业经济，在实业经济仍为了提升品质而努力奋斗之际，便进化到了服务经济。服务经济还在初期的阶段，若我们仔细研究服务经济及其影响，可以看到大部分企业犹待加强的地方，包括谨慎地引进情绪敏锐的能力。在某一方面，服务必须能支持约瑟夫·派因（Joseph Pine）和詹姆斯·吉尔摩（James Gilmore）在他们的新书《体验经济》（*The Experience Economy*）中所提到的经过仔细调配而且相当夸张的体验。派因和吉尔摩指出，体验经济的一个主要特性是让顾客可以以他“个人的方式”接受服务，这是需要有经验的服务人员才能提供的高度情绪能力。

派因和吉尔摩把不同经济的产品做以下的区分：“货物（commodity）是可以取代的；商品（goods）是实体的东西；服务（service）是无形的；体验（experience）是可供回忆的。”他们说，今天有愈来愈多的顾客需要并期待在各种商业体验中能够有正面、有情感、而且值得回忆的感觉。无论未来大部分产品和服务是否如他们所说的，以“主题体验”的方式提供，未来的服务经济肯定需要比较高水平的情绪能力。

派因和吉尔摩指出，现今的经济形态正朝体验经济转型，部分原因是因为为数庞大的产品正面临沦为“商品化”的危机，而商品化在自由市场其实无厚利可图。他们强调，公司为防止产品商品化，只注重商品和服务是不够的。我们认为，大部分的公司尚未完全利用情绪服务的力量，更不要说为顾客开发出主题产品了。为顾客建立主题体验或许有利于公司，不过首先得有能够掌握情绪的服务。我们认为，大部分的公司尚未完全利用添加情绪价值以留住顾客，并从中取得经济利益。

客户在接触组织和员工时，一定会有感觉。这些感觉经过过滤和处理之后，就产生情绪印象 [一般称为“真实的时刻” (Moments of Truth; MOTs)], 这些印象让他们得以记忆并分辨不同的公司。这些会产生特别感受的服务，大多包含强烈的情绪因素，它们需要被了解、管理，最后再由个别成员提供给消费者。本书主要介绍的就是情绪在顾客体验中的作用和个人如何对顾客提供情绪价值，以便让顾客再度光临。我们强调，在顾客体验中添加情绪价值是最强而有力的竞争优势，这不只需要提升员工的情绪能力，还得提升公司的整体作业，以便员工可以在组织内发挥正面的情绪力量。

如果我们要为顾客建立体验经济，就得为员工建立体验工作的环境。品质的观念在 20 世纪 80 年代快速地纳入了个人品质，公司开始了解，如果没有高标准的个人品质，就无法生产高品质的产品。相对地，在顾客的概念衍生出内部和外部顾客之后，服务的概念也在迅速地变化。企业于是认识到，内部顾客（员工）是如何被对待，外部顾客几乎就是受到员工的同样对待，此后企业便开始注意了“内部服务”。留住顾客与留住员工有极大的关系。

今天发达国家中大部分工作都是服务性质的。在 21 世纪初期，美国的工作机会中将会有八成与服务有关，包括快餐店员工、后勤工作者、零售工作者、医院和旅游业的员工，以及受过高度训练的专业人士等，需要更多能够让顾客产生正面记忆的员工。

我们了解有关服务工作统计数字上的混淆，有的统计数字很高，有的很低。差距这么大的原因是，大家对“服务”这个名词的定义存在很大的出入。美国政府对服务业的认定较严，即使如此，美国政府预估就业机会增长率最高的是 4 个部门：零售业、商业服务、健康服务、教育服务。这些部门将在 2005 年以前占新增工作机会总数的 2/3。在 21 世纪之始，美国明尼苏达州 10 个工作机会中，就有 9 个属于服务业。在俄亥俄和密歇根等工业化的州，经济也在走向多元化，并逐渐脱离制造业朝着服务业发展。其他的农业州也增加了许多服务业的工作机会。

服务人员和服务系统不再只是服务顾客而已。要在今天的经济中生存，公司和企业需要为每一位顾客营造与众不同的个人和情绪体验。因此员工必须知道，如何以聪明的情绪手法与顾客互动，同时要掌握倾听的技巧，倾听时要有同理心，如同是自己的问题，让顾客在使用公司的