

没读过这本书，别说你懂用户体验

Mc
Graw
Hill
Education

Zappos.com

The Zappos Experience:

5 Principles to Inspire,
Engage, and WOW

Zappos 模式

美捷步极致客户体验的 五大核心法则

[美] 约瑟夫·米歇利 / 著
陈汝曦 / 译



龍門書局

014039151

F737.124.6

06

McGraw
Hill
Education

Zappos 模式

美捷步极致客户体验
的五大核心法则

The Zappos Experience: 5 Principles to Inspire, Engage, and WOW

[美] 约瑟夫·米歇利 / 著

陈汝曦 / 译



F737.124.6

06



北航

C1726619



龍門書局

121880410

Joseph Michelli

The Zappos Experience: 5 Principles to Inspire, Engage, and WOW

ISBN: 978-0-07-174958-9

Copyright ©2012 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. 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.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Science 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 McGraw-Hill Education (Singapore) Pte. Ltd. and Science Press.

本书中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和科学出版社合作出版。未经许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2013-2763

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

Zappos模式: 美捷步极致客户体验的五大核心法则/ (美) 米歇利 (Michelli, J.A.) 著; 陈汝曦译. — 北京: 龙门书局, 2014.1

书名原文: The Zappos experience: 5 principles to inspire, Engage, and WOW

ISBN 978-7-5088-4169-4

I.①Z… II.①米… III.①电子商务-商业企业管理-经验-美国-现代 IV.①F737.124.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第283343号

责任编辑: 徐 烁 / 责任校对: 刘亚琦

责任印制: 张 倩 / 封面设计: 徐道会

龙门书局 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

北京通州皇家印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014年4月第 一 版 开本: (720×1000) 1/16

2014年4月第一次印刷 印张: 13

字数: 150 000

定价: 39.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前言

2010年，我的第一本书《三只鞋——美捷步总裁谢家华自述》（*Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*）登上了《纽约时报》和《华尔街日报》的畅销书榜。而更加令我兴奋的是，每天都有人告诉我读完此书深受启发，今后要将幸福作为他们的商业模式和人生指导原则。在美捷步，我犯过很多错，我的目标之一便是帮助其他企业少走弯路。

约瑟夫·米歇利找到我，说想写一本《Zappos 模式》。他想进一步探讨我在《三只鞋》开篇描述的一些对话，尤其是关于积极的企业文化的重要性和价值，它如何帮助我们实现工作、生活的融合，提升服务的品质，以及在工作环境中建立情感羁绊，传递幸福感。

在美捷步工作的这些年里，我们都在尝试和错误中逐渐成长。因为常常是在凭直觉行事，所以有时难以向外界简单明了地解释我们的做事方法。让第三方入驻公司，换个角度，全面分析我们的运作方式，我觉得这个想法很有意思。我很喜欢约瑟夫公观察司的角度，作为一名专业的企业顾问，他同时提高了员工和客户的忠诚度。

我们向理想更进了一步，从要让客户和员工感到幸福，升华为帮助更多的企业和组织，让他们的客户和员工也能感受到幸福。“透视美捷步”（Zappos Insights, www.zapposinsights.com）就是专门为了这一理想而打造的独立公司。



那么，这本书与我的《三双鞋》区别何在？如果你所经营的生意和服装、鞋类的电子商务并不相关，那为什么还需要读这本书？

你公司的业务规模也许和美捷步还有一段距离，但我希望《三双鞋》能带你思考为什么要选择这个行业，而《Zappos 模式》（以及“透视美捷步”）则是负责教你如何经营得更好。

他们给我留的作业是写一篇前言，篇幅还不能短，但最终我只保留了一半文字，原因有三：（1）你大概已经心痒痒地想直奔正题了，（2）我个人对长篇大论的前言无甚好感，（3）我懒得写太多。

我的部分结束了。建议你去挑一杯对口味的饮料（补充水分可必不可少），或是建一个阅读小组。你会在这本书里发现很多想法、工具以及值得讨论的内容。

接下来，请尽情享受吧！

美捷步 CEO 谢家华（Tony Hsieh）

目 录

前言

1. 美捷步是个啥? 1

2. 一切源于文化 21

3. 文化是个动词 36

法则一 完美的匹配

4. 费力少少，客户多多 61
5. 舞动服务：速度、知识、补救与惊喜 76

法则二 轻松而快速



法则 三

人性化服务

- | | |
|-----------------|-----|
| 6. 客户，不只是会走路的钱包 | 95 |
| 7. 不同层次的联系 | 109 |

法则 四

延伸和拓展

- | | |
|------------|-----|
| 8. 美捷步大学 | 127 |
| 9. 可不只是卖鞋子 | 143 |

法则 五

能玩才会干

- | | |
|--------------------|-----|
| 10. 好好玩儿 | 167 |
| 11. 玩，是企业长久发展的不竭动力 | 185 |
| 结束，也是开始 | 199 |

美捷步是个啥？

我刚看见小熊维尼从停车场跑过去。
嗯，我在美捷步工作！

——@dylanbathurst（发自Twitter）

“与众不同”——很多人在评价美捷步时都会首先想到这个词儿。单凭美捷步（Zappos）这个名字就能体现出这家成功企业非同寻常的个性。

为了与美捷步“与众不同”的特质保持一致，本书的开篇也会与普通的商业书籍风格迥异。先来做个测试吧！别怕，就一个问题，也没人打分，而且我预感你会答得很棒。请在下列选项中选出你心目中的最佳答案：

美捷步是……

- A. 一家互联网公司，以网络卖鞋的业务起家，十年之间发展至年销售额超过 10 亿美元，而它的广告投入微乎其微。
- B. 一家供应商，在线销售种类繁多的商品，包括服装配件、家装饰品和万圣节服饰。
- C. 新员工若自觉无法融入企业文化即可随时带着离职奖金离开的地方。
- D. 一家将“有点儿搞怪”当做核心价值之一的企业。
- E. 一种工作氛围，每个人都可以对它的企业文化进行解读，每年汇编成一本《美捷步你学不会》。
- F. 《财富》杂志评选出的十佳工作场所之一。
- G. 鼓励员工自发组织游行或其他另类趣味活动的企业。
- H. 会为员工安排 Twitter 使用方法培训的企业。
- I. 社交网络策略制订和执行方面的佼佼者。
- J. 一种强迫症。
- K. 虽然文化有点搞怪，但绝对诚实可信、生机勃勃的企业。
- L. 在稍有起步时被亚马逊以 12 亿美金高价收购的公司。
- M. 一种生活方式。
- N. 一家从早到晚都是“幸福时光”，庆祝会上必备好酒的企业。
- O. 在通过“透视美捷步”帮助其他企业经营者建设和完善服务文化。
- P. 一场革新运动。
- Q. 一家每年为其线上销售的产品制作超过 5 万个视频的企业。

R. 为其网站用户带来丰富体验的创新者。

S. 由 10 家公司组成，包括培训、运营及网络子公司等。

T. 一家 CEO 年薪不过 36000 美元，身着牛仔裤在总部大厅的格子间里办公，而其 Twitter (@zappos) 粉丝数过百万的企业。

U. 幸福的传递者。

V. 根据西班牙语“鞋子”一词 (zappatos) 演绎而来。

W. 总部和运营中心规律的工作时间能让员工十分满意的公司。

X. 客服中心的通话时长纪录超过 8 小时的企业。

Y. 你必须学习的榜样，它能引导你实现销售额的猛增，让你的企业文化令人艳羡，让你在客户服务领域快人一步。

Z. 以上全选，答案还有很多。

毫无疑问，正确答案就是 Z。这就是大家常说的——与众不同的美捷步。

在各种意义上，美捷步都是与众不同的。或许你是见识过它闪电式物流和的超优质客服的顾客，或许你是正在评估美捷步创新项目的营销人员，或许你是想要改变充满负能量、节奏缓慢的工作环境的企业领导，或许你只是一名学生，无论你是谁，这本书都将给你一次学习的机会，你会了解美捷步如何通过融合服务和文化相来提供超凡的服务，进而改变行业规范。《意义的地图——文化地理学入门》(Maps of Meaning: An Introduction to Cultural Geography) 的作者彼得·杰克逊教授曾说过：“文化是意义的地图，人们通过它来理解世界。”美捷步领导层就创造出了一份“意义的地图”，在服务文化的促动下，成功孕育而生。

表象与本质

在我们的生活中，美捷步无处不在，权威杂志（《快速企业》《哈佛商业评论》《今日心理学》）和当红的电视节目里都会出现这个名字。但它是否真的值得你花时间去研究？它的经验对不从事电子商务的经营者来说是否也适用？

我曾为很多杰出的企业做过研究和咨询，例如星巴克咖啡、丽思·卡尔顿酒店，还有西雅图举世闻名的派克鱼摊，我也曾写过它们的故事。我敢说，相较之下，美捷步的经验不仅适用于每个经营领域，也有助于组织中不同级别的员工获得生活和职业上的发展。

美捷步的公众形象往往体现出过于重视玩乐的文化，这似乎很难应用到你所处的行业或工作环境。现在，我要求你暂停质疑，关注美捷步不太随性也不太搞怪的那一面。事实上，美捷步的员工们工作勤奋，追求完美，哪怕是最传统的行业中最优秀的企业也会羡慕这一点。虽然每家企业的风格各不相同，但促使美捷步获得成功的根本法则也可以提升你的公司与你自己。在你接受我设定的前提之前，你必须了解美捷步走向成功的过程。接下来我将概述这个故事，也会提前透露一些适用于所有企业的宝贵经验。

美捷步的成长简史

我不想赘述美捷步的全部历史，况且也没人能比它的 CEO 谢家华先生说得更清楚了。他在《三双鞋》这本卓越的自传中已经表达了对美捷步发展历程的个人见解。虽然我觉得亲爱的读者朋友们应该或多或少地读过那本书，保险起见，我们还是先来梳理一下美捷步成功的几个关键要素。下面的表格按时间顺序罗列了美捷步企业史上的重大事件。

美捷步的里程碑

1999 年

- 创始人尼克·斯威姆发现了网上卖鞋的商机，创办了网站 ShoeSite.com。
- 成功的企业家谢家华与尼克会面。谢家华通过和林君睿（Alfred Lin）共创的青蛙创投公司向 ShoeSite.com 注资 50 万美元。
- ShoeSite.com 更名为 Zappos.com，为鞋类产品以外的业务拓展创造了品牌宽度。
- 销售额几近为零。

2000 年

- 尼克和谢家华成为美捷步联合 CEO。
- 年度销售总额达到 160 万美元。

2001 年

- 经过持续努力，年度销售总额达到 860 万美元。

2002 年

- 在美国肯塔基州谢泼兹维尔市设立仓储物流运营中心。
- 年度销售总额达到 3200 万美元。

2003 年

- 年度销售总额达 7000 万美元。

2004 年

- 红杉资本为美捷步注入大量资金。
- 总部和客服中心迁至美国内华达州亨德森市。
- 在美国肯塔基州建立第一家直销店。
- 请所有员工参与创作第一本《美捷步文化书》。
- 年度销售总额翻番，达 1 亿 8400 万美元。

2005 年
• 红杉资本投资额增至 3500 万美元。 • 林君睿加入美捷步，出任首席财务官。 • 新员工接受培训后若自觉无法适应美捷步的企业文化，可申请离职，并获得 100 美元的“离职奖金”。 • 被《鞋类新闻》杂志评为“年度最佳电商”。 • 年度销售总额再次翻番，达到 3 亿 7000 万美元。
2006 年
• 尼克离开美捷步，投身新的创业项目。 • 迁入更大的运营中心，仍位于肯塔基州谢泼兹维尔市。 • 年度销售总额达 5 亿 9700 万美元。
2007 年
• 设立加拿大分站。 • 收购 Ebags.com 旗下鞋类及配件在线零售网站 6pm.com。 • 拓宽产品种类，涵盖眼镜、手袋、服装、手表及儿童类产品。 • 年度销售总额达 8 亿 4000 万美元。
2008 年
• 裁掉 8% 的员工。红杉资本预测全球经济形势即将衰退，要求所有投资组合公司（包括美捷步）尽可能地缩减开支，保证收益和正向现金流。 • 建立“透视美捷步”，帮助其他公司的管理者和员工改善企业。 • 年度销售总额达 10 亿美元。
2009 年
• 亚马逊公司以 12 亿美元的价格收购美捷步。 • 公司成立十周年，首次进入《财富》杂志“年度百佳雇主榜”，排名第 23 位，在新晋企业中排名最高。 • 年度销售总额超过 10 亿美元。 • 获得《商业周刊》与 J.D. Power 全球咨询公司共同评出的“最佳客户服务企业”。 • 入围美国零售联盟评选的“客户选择奖”。

2010 年

- 林君睿离开美捷步，加入红杉资本。
- 《三双鞋》出版，登上《纽约时报》畅销书榜。
- 《财富》杂志“年度百佳雇主榜”的排名升至第 15 位。
- 出于综合性业务的需求（包括企业自身成长、季节性工作量及员工离职等原因），美捷步公告将于 2011 年招聘 2000 名员工。
- 公司决定将总部从美国内华达州搬至拉斯维加斯市中心的市政大楼。
- 公司表示将在旧金山设立分部。
- 据美国零售联盟评选“客户选择奖”的年度调查显示，美捷步已超过 L.L.Bean¹ 成为最令客户满意的零售商。
- 谢家华、林爱伦（“传递幸福”CEO 兼首席“幸福”官）以及“传递幸福”团队花了 3 个月时间乘巴士去往全美 23 个城市传播幸福，分享《三双鞋》的理念，与从书中获得启发的读者进行交流。

2011 年

- 在第六届美国零售联盟评选“客户选择奖”的年度调查中获得多项最高荣誉。
- 《财富》杂志“年度百佳雇主榜”排名攀升至第 6 位。
- 被 J.D. Power 全球咨询公司评为“最佳客户服务企业”（超过 1000 家入围，最终选出 40 家优胜企业）。
- 谢家华和林爱伦宣布成立“传递幸福”分公司，目的在于启发全世界的个人和组织，让幸福模式进入企业，进入生活。

建立美捷步的想法源自于一位失望的顾客，尼克·斯威姆找遍了整个旧金山市也没能找到他要的 11 码 Airwalk 牌马球鞋。这一下子点醒了尼克。零售店里可供选择的鞋子非常有限，那在线销售是否能扩大客户选择面？他立刻把这个问题抛给了由大学同学谢家华和林君睿合办的投资公司——

¹ L.L.Bean 是美国著名的户外用品品牌，创始于 1912 年，是美国第三大直销品牌，非常受美国人的推崇。

青蛙创投。但是，青蛙创投是否会投资尼克的在线售鞋业务？谁会在没法试穿的情况下从网店买鞋？当时的主流观点是认为像宠物用品之类的产品适合电商渠道，可鞋类网购就难说了。

而事实上，凭借产品和广告的优势，美捷步茁壮成长，而猫砂网（www.pets.com）却成了第一批倒下的电商网站。猫砂网豪掷数百万美元买下了“超级碗”美国橄榄球年度冠军赛的广告位，2000年通过首次公开募股（IPO）筹资8250万美元，尽管如此，它还是在历经短暂经营后（1998至2000年），以失败告终。**美捷步的发展，恰恰证明了想要在竞争中求存，提供高品质服务是关键。**

美捷步创办于1999年，正值电商热潮的巅峰期。在创办初期，公司一度濒临倒闭，公司员工和领导必须彻底革新经营模式，创造令人向往的企业文化，打造独创的运营特色。为了如实地介绍美捷步的进化过程，我将强调**美捷步生存之路上的三大关键要素**，它们并不一定按照时间顺序发生。这三个历史性的关键点所展现出的领导决策力和员工心血，让用户订单持续增多，为银行家、职员和客户带来幸福感。

1. 创建能力多样化的团队

在青蛙创投公司同意投资尼克的网上鞋店之前，谢家华和林君睿要求尼克找到一位鞋业的资深业者做合伙人。尼克找到弗雷德·莫斯勒（Fred Mossler），说服他放弃了在诺斯壮百货公司稳定而高薪的工作。对于受聘于美捷步时的非凡经历，弗雷德这样描述：“一开始，尼克以招聘人员的姿态出现，他说他手上有个与贸易相关的工作，正在寻找有鞋类从业背景的人。我们约好某天下班后在诺斯壮百货店旁边的小酒吧碰面。我穿着西装，打着领带，走进酒吧，想找和我穿着类似的人。结果一个穿短裤和T恤的小孩跑过来跟我说，‘你好，我是尼克。我不是什么招聘人员，就是

灵机一动才那么说的。”

弗雷德说他与尼克在第一次会面时聊了将近两个小时，而且“全是讨论问题，关于鞋类领域里什么是可能的，什么是不可能的，他谈了许多想法，提了很多问题。我不确定如何去看待这次会面，但后来我们确实通过邮件交流了好几个星期。”

尼克将弗雷德介绍给了谢家华和林君睿。谢和林把早前创办的交换链接网络广告公司（Link Exchange）以2亿6500万美元的价格卖给了微软，并用这笔钱作为青蛙创投的启动资金。弗雷德觉得这个成功先例给了他一些安慰和自信，这个行业看来还是有前途的。他犹豫了好几个星期，不知道是否该从诺斯壮百货跳槽去美捷步。正好有个鞋展即将举办，如果美捷步想开始业务，前进一步，就必须报名参展。尼克打来电话说：“听好了，如果你不想加入我们，那现在就说。如果想加入，那你就必须坚信我们会成功。”那一刻，弗雷德答应道：“好，一起干吧！”

美捷步从商业构想上升至实际操作阶段。谢家华、林君睿、尼克和弗雷德四人惺惺相惜，他们的配合是实现持久成功的关键因素。他们将各自迥异却极其重要的资源融为一体，为今日美捷步高度协作的企业文化打下了基础。尼克发现令人兴奋的消费者需求点，弗雷德用传统鞋业的贸易知识和深厚的行业背景加以运作，谢家华和林君睿为创建企业成功提供经验，并保证公司有足够的资金在正确的轨道上起步。尽管在之后的几年里，人员构成发生了一些变化，但**协助和多样的企业文化精神**依然是美捷步强大的竞争优势。

2. 有勇气做你认为“正确”的事

与传统实体店相比，低成本是很多在线零售商的优势所在。依靠供应商直接发货（产品直接由供应商库房发出），在线零售商可将资源集中于

市场营销和改善用户体验，让网站更吸引消费者。然而在这种模式下，订单的履行完全依靠供应商的流程，在线零售商对服务无法掌控。

在早期，美捷步的管理者们就意识到在线购鞋会带来很大的风险，消费者也会因此而焦虑。不同供应商的不同送货模式会让这种焦虑更加严重。因此，美捷步的管理团队从他们认准的客户需求出发，做出了大胆的决定。公司在 UPS 快递公司的货运中心附近租下了仓库，地点在肯塔基州路易斯维尔市。美捷步从供应商处购货，承诺向在线购鞋的消费者们提供始终如一的快速送货服务。由于第三方供应商监管仓库运营的效果不佳，美捷步接手了仓储物流运营中心。经过不断的尝试和犯错，他们逐步改善流程，优化客户服务。这是典型的美捷步作风。

基斯·格林 (Keith Glynn) 是美捷步的第一位仓库监管人员，他说：“我们先确定什么对消费者有益，然后往那个方向进行尝试，犯错，再从中得出经验。美捷步就是这样一步步发展起来的。我们经历了运营中心业务流程的发展，我们在发展中找到了正确方向。”

基斯和他的团队面临着许多挑战，比如为每个货品分别编号，选择哪种扫描器更方便管理库存和定位货品，采用哪种存放货品的方式更利于员工快速完成订单。前首席运营官和首席财务官林君睿这样说道：“我觉得美捷步有一点做的真的很好，那就是**它愿意尝试新事物，如果犯错，就让错误的成本降到最低，从中得到教训，并不再犯下相同的错误，这就是它的文化。**”基斯和他的团队凭借“**犯错 - 修复**”的方法实现了很多突破性进步。现在美捷步运营中心的流程成为了其他企业学习的标准。

美捷步的管理者常常把短期利润放在第二位，而将他们觉得能在现在和将来改善客户体验的事情作为首要目标。他们意识到客户需求，接着对成长会带来的假设风险做连续的跟踪记录，并在管理库存和客户服务等方面大举投资改善。在下面的几个章节中，你将见识到**美捷步以客户为中心**