

Pilot 派力营销图书

中国营销三巨头

屈云波 主编



YOUR CALL IS (NOT THAT) IMPORTANT TO US

CUSTOMER SERVICE AND WHAT IT REVEALS ABOUT OUR WORLD AND OUR LIVES

客服的奥秘

当代美国客户服务业全景纪实

【美】Emily Yellin · 著

派力 · 译

美国客服业当代全貌，中国客服业指路明灯

与热播的 CCTV 大型纪录片及其畅销图书《公司的力量》《华尔街》同类题材

由美国《纽约时报》主笔埃米莉·耶林 (Emily Yellin) 通过大量实地调研后
撰写的一本鸟瞰美国当代客户服务全貌的纪实性读物，
既面向客服从业者、客服专业人士，又面向大众消费者和消费者维权人士。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

世界最新
营销译著

屈云波 主编

YOUR CALL IS (NOT THAT) IMPORTANT TO US

CUSTOMER SERVICE AND WHAT IT REVEALS ABOUT OUR WORLD AND OUR LIVES

客服的奥秘

当代美国客户服务业全景纪实

美国客服业当代全貌，中国客服业指路明灯



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

客服的奥秘: 当代美国客户服务业全景纪实 / (美) 耶林 (Yellin, E.) 著; 派力译.
——北京: 企业管理出版社, 2011.8

ISBN 978-7-80255-847-2

I. ①客… II. ①耶… ②派… III. ①企业管理: 销售管理—商业服务—研究—美国—现代
IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第131756号

**YOUR CALL IS(NOT THAT)IMPORTANT TO US: CUSTOMER SERVICE AND
WHAT IT REVEALS ABOUT OUR WORLD AND OUR LIVES**

Copyright©2009 by EMILY YELLIN

This edition arranged with Zachary Shuster Harmsworth Literary Agency

Through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2011 ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All rights reserved.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字01-2011-2933号

书 名: 客服的奥秘: 当代美国客户服务业全景纪实

作 者: (美) Emily Yellin

译 者: 派力

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-80255-847-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701638 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168毫米×235毫米 16开本 17印张 268千字

版 次: 2011年10月第1版 2011年10月第1次印刷

定 价: 45.00元

想长存，须读书

中国人读书现状

据中国出版科学研究所进行的一项《全国国民阅读调查》显示，中国人“识字者阅读率”从1999年的60.4%至2009年下降到50.1%；我国国民每年人均阅读图书仅为4.5本，远低于韩国的11本、法国的20本、日本的40本、俄罗斯的55本、以色列的64本……而读书的认真程度恐怕也大不如前了。

究其原因，主要是当今中国处于重金主义时代，没时间阅读、认为读书的投入产出比太低、多媒体时代获取信息的方式多元化以及图书质量下滑等。

营销人读书现状

据派力对近十年来开卷市场营销类图书销量排行榜等相关数据统计分析，每年总计近万种在销的市场营销类图书中排名在前400名的品种单册平均销量十年来下降了5倍之多；而在两大图书网络书店——当当网和卓越网上，虽然市场营销类品类在经营管理大类图书中总销量保持首位但单册平均销量也远不及大众畅销图书和投资理财等泛财经类畅销图书；而17年来单册平均销量或销额一直排名在市场营销品类第一的《派力营销图书》，单册平均销量同样也大不如前。

想长存，须读书

首先，我们要先说清楚“想长存，须学习”的道理。从企业营销进步水平的角度看，虽然中国企业市场意识和营销能力十多年来取得了很大进步，但跟世界发达国家领先企业相比，恐怕不会有几个人会认为中国企业的营销水平已经勇立潮头、可以高枕无忧了吧？如果经济低潮周期来临，那就会检验出我们中国企业市场意识和营销能力到底处于何种发展阶段；从营销人员个人职业发展角度看，因为十多年来甚至三十多年来，中国经济快速发展，不少行业和企业好像“傻瓜都能把货卖出去”，不需要什么专业精深的营销知识和体系，但殊不知近十年来，就是那些受过良好教育及专业训练的营销经理人越来越受到中国领先企业

的猎请和重用，而大量缺乏学习意识和学习能力的“经验型老手”却陆续被淘汰出局。

如果多数中国营销人能够认同“想长存，须学习”的道理，那么接下来我们该选择何种学习途径呢？我们知道学习和培训确实有多种方式，但每种方式都有其优缺点，比如互联网和报刊，优点是文章实时且简短，缺点是没有图书的系统性、工具性和教材性；而通过在职学历教育、咨询和培训专业机构服务等学习途径，优点是能比较好地解决系统性甚至针对性问题，但其学习的方便性、时间和资金投入成本却无法与图书对比；而图书既系统专业，又阅读方便、省时省钱。简而言之，图书是您投入产出比最大的一种学习途径！

以上所述，与您共勉。

北京派力营销管理咨询有限公司
《派力营销图书》主编

2011年1月1日

目录

CONTENTS

第一章 | 客户的愤怒 001

94%的美国人认为，如果致电某公司而不能与客服代表通话只能听到电话录音，这是令人非常沮丧的。被美国最大的有线电视和宽带供应商康卡斯特（Comcast）电信客服部激怒并做出激烈反应的客户——“锤子女”在康卡斯特必死网（ComcastMustDie.Com）上被拥戴为民间英雄。在美国，由客户服务而引起的客户愤怒正在不断升级和蔓延。

第二章 | 现代客服业的诞生 020

19世纪末，电话成为一种交流工具，电报发送员转变成了电话接线员，声音动听的Hello Girls受到了客户的喜爱。但随着自动交换技术的发展、旋转式拨号系统的启用，Hello Girls逐渐退出历史舞台。20世纪60年代末期，WATS即广域电话服务得到推广。科技的不断进步使得互动语音应答系统开始普遍应用。

第三章 | 互联网时代客服业新貌 040

互联网的快速发展使得客户有更多的渠道来表达自己的感受，消费者维权网（Consumerist.com）、掘客网（Digg.com）、Myspace、Youtube、Facebook、博客网等新兴网媒不断出现，一位客户的愤怒经历有可能在一夜之间通过互联网传遍全球。Get Satisfaction网为公司和客户之间构建了交流平台，但他们的冲突依然不断升级。公司也开始利用互联网努力改善客户心目中的不良形象。

第四章 | 客服业技术革新 074

美国铁路客运公司（Amtrak）互动语音应答（IVR）系统的自动话务员“朱莉”深受客户好评，瑞典宜家家具（IKEA）自动在线助手“安娜”也令人喜欢。很显然，客户自助服务技术越来越先进、越来越人性化——从传统按键式应答系统，到基于语言识别技术、情感识别技术、生物语音识别技术的IVR系统，再到互联网时代的在线虚拟客服。

第五章 | 营造优秀客服代表成长环境 102

客户来电的无故谩骂、咨询内容的重复应答、工作环境的紧张压抑等因素使得客服代表面临巨大的工作压力。然而，美国捷蓝航空公司（JetBlue Airways）的客服管理值得全球客服业学习，他们定期为客服代表提供专业培训、心理辅导，努力营造良好工作氛围，甚至在业界首次采用居家办公模式。公司的先进客服管理系统打造了一支忠诚度极高的优质客服团队，其客户服务质量与客户满意度指数在业界数一数二。

第六章 | 蓬勃发展的客服外包 133

经济全球化使得越来越多的国家为美国企业提供客户服务外包业务，阿根廷、印度、埃及、菲律宾、尼加拉瓜等发展中国家纷纷加入其中。客服外包引起了本国客户与他国客服代表之间的沟通障碍、民族歧视、文化冲突等问题，甚至引起国与国之间的经济利益之争，这些因素都进一步加深了客服业发展的复杂性，但客服外包仍然是客服业发展的必然趋势。

第七章 | 亟待变革的客户关系管理 175

20世纪90年代，客户关系管理（CRM）理念开始以惊人速度得到企业界的认可。据称，它能够协助公司市场部、客服部以及销售部统一起来，通过深入挖掘客户信息以帮助公司更好地决策。但2003年美国电话电报无线公司（AT&T Wireless）却因一款客户关系管理软件的应用而使得客服系统崩溃，从而导致公司倒闭。在客户关系管理理念下，客服业何去何从……

第八章 | 客服业优秀企业典范 208

越来越多的企业认识到优质客服的价值，并努力建设先进的客服体系。联邦快递（FedEx）开创了“隔天送达”的传奇快递时代；网络零售商Zappos狂热地致力于打造优质客服；瑞士信贷集团（Credit Suisse）创建以客户为核心的企业文化。作为客服业优秀公司的典范，他们在商业上都取得了令人瞩目的成就。

致谢 249

第一章

客户的愤怒



当 21 世纪的曙光照耀着这个世界时，人们却对其感到越来越厌烦。在 2001 年的一次民意调查中，80% 的美国人认为，他们在生活中会经常遇到各类粗俗行为，比如对他人不敬或漠然的事时有发生。这些严重而又普遍存在的社会问题对个人情感生活产生了深远的影响，并逐渐发展为对人类情感和生活品质的侵袭。同时，人们又觉得自己无力改变什么，所以只好尽量容忍。

美国皮尤慈善基金会发起了一项民意调查——《恶化的环境：美国社会无礼行为现状报告》，这项调查由一家美国国家政策研究机构公共议程来实施。在介绍中，作者认为有必要对“我们每天在公众场合如何与人相处”进行调查。文中说道：“人们或许会觉得没必要对礼仪和粗暴行为进行社会调查，调查这些还不如调查医疗保险、教育或退休政策。然而，人们在日常交往中如何对待他人，自己的行为是否尊重他人并为他人所尊重，是否愿意降低自己的期望，是否愿意满足他人的需求……在我们看来，都无比重要，它触及了‘文明社会’这一概念的核心部分。”

对于公共场合最常发生哪些无礼或过激行为，很多调查对象都将矛头对准了同一个方向。调查报告一开始就聚焦于这一社会问题：美国国民认为，他们常常被做业务或从事客户服务行业的工作人员激怒，有时甚至感觉受到



侮辱，而人们又对某一客服渠道批评最为强烈：“遇到问题时，大概没有什么比拨打客服电话更让人生气！”

根据调查，67%的美国人认为，有时不得不以吵吵嚷嚷的方式解决问题。而几乎所有人（94%）都认为，致电某公司时不能与真人通话而只是听到电话录音让人感觉非常沮丧。然而，一旦客户终于跟活生生的客服代表通上话，那就意味着——没完没了的争吵。在佛罗里达的一个小组讨论中有人控诉道：“客服代表大多数时候都不知所云。他们并不关注你有什么问题需要解决，只想让你挂断电话而已。”

为公平起见，报告也指出，无礼行为发生的原因常常是双向的。客户们感到不满则神经紧张，因为他们与那些本该帮助他们的客服人员打交道时，得到的是沮丧与挫败。而实质上这沮丧与挫败却很可能是由于他们自身的问题所致。美国康涅狄格州电信的一位客服代表在小组讨论时说：“客户打来电话，就认为你该对他们惟命是从。只要想得到的东西慢了一点儿，他们就会觉得无法接受。我一接电话，总能听到他们对我大发雷霆。”

或许不需要搞什么系统的公众意见调查，我们就能发现，很多美国人对客户服务非常不满。也不需要征求什么证词，就能感受到他们在生活中对此十分憎恶。在任何聚会上，只要提起这个话题，都能引发每人至少说出一件各自经历的“恐怖事件”。而当官方开始关注这项调查，去证实那些在日常客服工作中渐已浮出水面的不快事件时，其中一些紧张局势就会以非常公开的方式爆发出来。在这方面，新闻出版机构与各类网站也起到了非常大的作用。一个很典型的案例发生在美国最大的有线电视和宽带供应商——康卡斯特电信（Comcast）。

事件始于一个叫勒纤尼尔·戈万的年轻妈妈。她20多岁，有两个孩子，无意中成为美国各地被苛待客户的象征。戈万住在芝加哥市郊，她整个星期都要上班，星期天则去教堂。她声音甜美，也有着很强的正义感。

2005年7月，戈万的数码摄像机坏了。她拨打了芝加哥的康卡斯特客服热线，却一直都无法接通。此后，她在连续4周内拨打热线40次以上。大多数情况都是无法接通，或电话占线，或是被转接给生疏冷漠的客服代表及技术人员……戈万只会说英语，一个客服代表却把她的电话转到西班牙语热线。她不明白，自己只不过是想要解决这个如此简单的问题，为何却如此困难。

虽然她在这件事情上态度坚决，但她说自己从未在电话里提高音量，情绪控制得很好。“给康卡斯特打电话已成为我的第二职业。”戈万说道，“我必须确保我的无线电话电量处于满格状态，还要照看好孩子们。我坐着休息时打电话，做饭时打电话，扫地时打电话……我往往不是在打电话，就是正准备打电话。”戈万几乎每天都要竭尽全力地致电这家大公司的客服部，催促他们为自己解决问题。最后，终于有一位客服代表听完了她所说的事并接手处理。一位技术人员被派去免费为她更换了电缆箱，而且她还获得了一个月的免费服务。戈万的坚持终于得到了回报，令她头痛的问题似乎已经解决。

当戈万收到自己8月份的电信帐单时，帐单上却没有出现她的名字，取而代之的是“狗杂种”三个字。康卡斯特公司的工作人员私自更改了她的用户名。戈万说：“我连是谁骂我都不知道，简直要气疯了。”

她不愿成为公司和客户敌对关系里又一位不为人知的受害者，戈万选择将此事公之于众。《芝加哥论坛报》（*Chicago Tribune*）首先刊载了她的遭遇。几天之内，各地的主流新闻媒体、博客写手以及消费者权益保护者都开始传播她的悲惨经历。她立刻成为了微软全国广播公司（MSNBC）基思·奥伯曼所主持的“倒计时”（*Countdown*）栏目里的头号人物。康卡斯特的一位经理在戈万家的电话里留下了一段语音道歉信息。公司声称，两名被证实更改戈万帐单姓名的员工都已被辞退。公司还愿意向她提供各项免费服务，但都被戈万拒绝了。因为她再也不想跟康卡斯特公司产生任何瓜葛。

其实，戈万本人也是一家大型信用卡公司的客服代表。她平日里学习刑事司法，希望有朝一日可以去法律院校念书。她说，她希望自己可以成为一名法官。对公正的不灭信念，让她在此事上坚持到底。因而，她在《华盛顿邮报》（*Washington Post*）里坚定不移地说：“我相信客户服务应该始终以尊重、帮助和友善为基础。我能理解一名客服代表所要承受的压力，但同时我也是一名消费者。没有人需要委曲求全，也没人应该受到不公的待遇。”

2006年康卡斯特又发生了一起曝光在公众面前的客服过失事件。华盛顿特区的一位用户发现，康卡斯特派去为他维修电缆系统的一个技术人员竟在他的沙发上睡着了。该用户在向康卡斯特公司寻求帮助时，等了很长时间而得到的服务却是个占用他沙发来午睡的客服。他给这位技术人员的“睡姿”拍下了一段视频，并将此上传至网络，此事立即在网上流传开来。康卡斯特再次作出道歉，并表明这名员工也已被开除。

2007年8月康卡斯特遭遇了迄今为止最大的尴尬事件。一位76岁的老人莫娜·肖面对客服问题采取的行动比任何一位愤怒客户都要过激。肖说，这事是这样开始的。她订购了康卡斯特公司的“三网合一”服务，包括新的电话服务和传统的互联网和有线电视连接，总共加起来每月不到100美元。根据公司的日程安排，周一会派技术人员到她位于华盛顿郊区的住所进行安装。然而一整天过去了，这位技术人员都没有出现。肖是一名已退休的军方护士，还兼任当地的美国退休者协会秘书。同时，她还会去广场上跳舞，去喂养那些无人领养的流浪狗，忙碌的她却花了一整天的时间来等待。两天后，康卡斯特的技术人员终于到了，可他们却只做了一半的工作就离开了。到了周五，肖和她丈夫本来已有的服务都被切断了。

没有了电话服务，肖一家人想打电话求助都不行，只好驱车赶往离他们最近的康卡斯特办事处。他们想见负责该项业务的经理，却被告之需要等待，

而且是在户外。那是8月的酷暑，他们在一张长椅上坐等了约两个小时后，一个女人才出来斜倚在门边，告诉他们，感谢他们的来访，不过他们要见的经理今天已下班回家。肖在《华盛顿邮报》里说：“他们大概觉得我们老得要领退休金，把我们当成了手无缚鸡之力的笨蛋。”

又是周一。在度过了一个没有电话、电视、网络的周末后，肖非常生气，她决定亲自出马，凭自己的能力来解决这件事。她带上老公的锤子，然后与老公一起来到了康卡斯特办事处。此后发生的事情，《华盛顿邮报》的记者尼利·塔克是这样描述的：

现在是锤子时间：肖闯进了办公室。砰！她向客服代表的电脑键盘砸去。砰！然后是显示器。砰！接着是电话。人们尖叫着，四下奔逃。这时，警察来了。她该怎么办呢？啪！她跟听筒来了个离别前的最后一击！

她说：“当时警察立刻将我铐了起来。”但她继续向康卡斯特反击：“这个地方怎么这么多白痴！”

作为一家有责任感的报社，我们必须指出她的这种行为是不正当的，是一种犯罪。用这种方式来处理商业纠纷，也非常不恰当。

但是请注意：

在这个不称职的“客服代表”比比皆是的年代，我们之中又有谁没有产生过拿起锤子砸东西的冲动？随意翻阅一下800热线的录音文档，就会发现，这样的冲动其实无所不在。那些胡子上还沾着面包屑的管道安装工人告诉你，他们会在中午12点到下午3点之间来为你进行管道安装，可是却从未在所说的时间出

现过。你只能不断地打电话，最后那些外派客服们一边在日历上悠闲地扔着飞镖，一边对你说，“下周四 10 点到下午 2 点我们会重新派人过来”。而这个人来的时候，裤子穿得松松垮垮，还说他带错工具要先回去了！而你对此，真的，真的无能为力！

这时，“锤子女”出现了。她代表着各地被压迫的电信用户们复仇来了！（背景旋律“孤独游侠”）

“我以前从没想过会带把锤头到电信公司去，但这事儿太让人郁闷了，”肖向媒体讲述，“砸了键盘以后，我走到那个上周五让我等候的金发女郎面前，对她说，‘现在，你能关注我的事了吗？’”肖有心脏病，她说在事发当时，她呼吸急促，血压上升。人们不仅打了报警电话，还叫了救护车。最后，她被处以 345 美元的罚款，并因扰乱社会治安被暂停了三个月的服务。另外，她在一年之内都不能靠近康卡斯特位于马那萨斯镇的办事处。

一个月后，肖成了电视和网络名人，做客《早安美国》（*Good Morning America*）《晚间热线》（*Nightline*），以及菲尔·麦克格劳博士的《脱口秀》节目。在莫娜·肖粉丝俱乐部所组建的网站上、博客里以及成立于 2007 年秋的康卡斯特必死网（*ComcastMustDie*）中，她被热烈地拥戴为民间英雄。康卡斯特—肖事件发生后的两个月，给《广告时代》（*Advertising Age*）杂志撰写专栏的媒体评论家及作家、美国公共广播电台《传媒》（*On the Media*）的栏目主持人鲍勃·加菲尔德也与康卡斯特发生了客服纠纷。加菲尔德在他的网站首页里描述了他对康卡斯特必死网赋予的使命：“事实上，我并非希望康卡斯特，或任何庞大而粗暴、傲慢又贪婪的怪物公司走向毁灭，我真正期盼的是这些公司能改变他们的处事方式。这个网站提供的是一个充满契机的空间，一个让人发泄不满的空间（但请文明点），同时，也让康卡斯特对客户服务工

作予以重视。”

在谈话中，不难看出加菲尔德的不满。“其他人怎样我不清楚。但是，当我拨打康卡斯特 800 热线时，我的血压会上升到 180/140。因为我知道将会发生什么。开始的时候，我总是尽量让谈话能顺利进行下去。但最害怕的事还是在几分钟内就发生了。我不能在电话里哭，这太不爷们儿了。但我还有很多其他方法。我试过祈求、讲道理，甚至威胁……我简直试遍了所有的方法，却一点用都没有。唯一能做的只有祈祷上帝与我同在。”

“我的生活上演了一出真正的悲剧。那些痛苦至极的事情充斥在我的生命里。虽然我并没得动脉瘤，可那种郁闷，那种愤怒，那种无能为力的感受，真的让人太崩溃了。‘己所不欲，勿施于人’，我们从小就受到这样的教育，但现在发生的事却远远超出了我们的想象。当我们学会种种与人相处的方式时，这个世界却在这条路上背道而驰。”

加菲尔德认为：“康卡斯特等公司没有注意到，如今的商业环境已被他们自己改变，互联网让消费者拥有了更大的权力。现在，我们可以放大自己的声音，让更多人听到，让人们予以重视。对所有公司的发展来说，客户服务与客户关系管理都异常重要。将来的市场营销，完全就是由客户关系所决定的。我想说的是，别再想着做广告了！广告作为主打营销手段的时代已经过去！如今，更重要的是去开发客户，跟他们培养感情，建立和谐关系。千万别让客户讨厌你，否则，你将无路可走。”

康卡斯特必死网成立后，就有成百上千的客户上线抱怨。一些康卡斯特的客服工作人员在登陆了这个网站后，私下里给某些抱怨的人打电话，承诺为他们解决问题。加菲尔德对此感到很高兴，但他觉得：“公司应该在这条路上走得更远。仅仅为客户服务是不够的，还应该友善地开发客户，与客户建立和谐关系。公司应该创建一些基本的技术设施，也应该加强对员工的引导和培训，让他们以理智、诚信、直接的方式处理客户投诉。因此，这些公司

还有很长的路要走。”

在网页里，加菲尔德对康卡斯特提出了三个要求：

首先，他觉得公司应该组建一个专业小组，专门为客户提供咨询服务，倾听他们的抱怨，为客户出谋划策，向他们建议每个步骤该怎么做；其次，成立一个网站，一个客户可以就“任何事情”进行反馈的网站；最后也是最重要的，就是不管怎样，绝不能让客户感到愤怒，否则根本不能称之为公关举措。如今，已是开发这个史无前例的互联网世界的绝妙良机。

加菲尔德指出，自从康卡斯特于上世纪 60 年代在密西西比州的吐丕洛（Tupelo）建立以来，他们铺设的电缆成就了互联网，“然而，你们却不知道自己也为大众创建了一个能联合起来表示反抗的环境，这就像科学怪人被他自己所创造的怪物所害。也许我们可以这样来形容：这就是康卡斯特式的世界！”他以康卡斯特自己的广告语嘲讽着。

当康卡斯特这些事件不断曝光时，公司的股东们开始焦躁不安，他们也开始向公司施加巨大压力。迄今为止，从事有线电视和互联网宽带业务的公司并不多，而面向所有地方市场提供服务的公司只此一家，但他们也面临着与威瑞森通讯公司（Verizon）和美国电话电报公司（AT&T）等美国几大电信公司展开的残酷竞争。在康卡斯特进军电话服务行业时，那些公司也开始提供宽带和有线电视服务。康卡斯特流失了一部分客户，但也从对手那里赢得了一些客户。2007 年底，虽然康卡斯特的营业额依然呈上升趋势，且公司也是盈利的，但股价却还是下跌了 35%。

2008 年 1 月初，在拉斯维加斯的一次大型电子产品展销会上，康卡斯特的 CEO 布莱恩·罗伯茨和公司创办人之子发表了一段演讲，声称康卡斯特的客户服务将继续提高至卓越的新水平。

几天后，康卡斯特的一位主要投资人酋长资本管理公司的格伦·格林伯格给董事会写了一封严苛的信，要求罢黜罗伯茨。这场潜伏数月的高层斗争

终于走到紧急关头。格伦·格林伯格是著名棒球手汉克·格林伯格之子。他注意到了股价的下跌，并认为公司的管理层简直是“康卡斯特的灾难”。他说，公司对竞争反应迟缓，给管理层发放数额丰厚奖金，罗伯茨父亲的死亡抚恤金五年来高达数百万美元，而且整天只想着去兼并其他公司，对投资人的利益却不管不顾。

这封信被公开后的几天，记者詹娜·麦格雷戈在《商业周刊》(*Business Week*)的一篇博客里表示：“康卡斯特的客户们也觉得自己是被忽视的对象。如果大量的客户都在抱怨，康卡斯特的问题就会在某种程度上持续升温。在康卡斯特必死网和一些其他网站上，人们只要看看博客，就不难发现康卡斯特是愤怒客户们频繁攻击的目标。这让我们不禁联想：什么时候，投资人才会注意到客户服务这个他们早该注意的问题呢？”

2008 年的情人节，康卡斯特采取了一些措施来阻止股东们的直接责难。他们决定停发创办人的死亡抚恤金，降低主管人员的奖金，并宣称他们会恢复 1999 年被取消掉的股东分红。罗伯茨向投资人保证，所谓的收购斯普林特或雅虎的计划都是谣传。这段时间，公司股价也略有回升，这场投资人风波才算平息下去。

但当财富网的一则新闻消息提到，康卡斯特的股东们开始搜集一些代表性的公众意见时，焦点再次聚集到公司的客服问题上。《财富》(*Fortune*)的一位读者说：“短期内，向股东返还利润会取得一些好的效应，但康卡斯特最需要的是拿出一些收益来改善他们极其糟糕的客户服务。”《财富》的另一位读者说：“这个星期，我和我妻子已经在康卡斯特客服中心找了九个工作人员，其中包括四名主管，但他们至今仍未解决我们的问题。不幸的是，我开始认识到糟糕的客户服务已经是我们这个国家几乎所有行业的统一标准。我们实在是一个根本不想去服务他人的民族。”

里克·杰曼诺是康卡斯特客服运营的高级副总裁，对处理这类事情肩负

重任。2008年初，他在康卡斯特所服务的一些城市展开了一场“倾听之旅”。在康卡斯特网站写给客户的一封公开信中，他宣布公司对客户服务作出一些全新承诺：“我们投入了大量的资源，让您能更轻松地享受我们的各项服务。公司将在未来多年内全面提高服务质量，这些举措只是其中的一部分。”他还列举了一些初期将会进行的改革，包括在头两年里招聘 12,000 名新的客服代表和技术人员，还要增加六个客服中心。为了让客户更方便地享受服务，还会提供周末预约服务，这样可以减少客户在窗口的等候时间，免得他们要花费一整天时间等待。

在谈到自己的新职务时，杰曼诺非常谦逊，并且坦白得让人吃惊：“我就像是公司的一件外套。如果我宣称，我们没什么问题，那就埋下了问题的种子。我们的确是有问题的。”自 1986 年起，他就在康卡斯特工作。一开始是在费城办事处，后来又负责管理美国的西岸地区。他见证了公司的成长，看着公司从有线电视行业向新的市场领域比如提供高速网络系统和电话服务发展。他说：“电信业的竞争越来越激烈，这对我们来说是一种全新的考验。多年来，有线行业都处于垄断状态。即使没什么竞争力，却仍然是城镇里的唯一供应商。因为人们还是能够受惠，所以也不会真正停止使用。

“但是如今，人们的选择越来越多。我们也做了很多的努力。不到三年，我们就在从未涉足的电话服务领域发展成为美国第四大电话服务公司。我们发展的速度很快，在很多方面都处于领先地位，例如快速增长、产品创新、已有资本的重新整合等等。可是过去，我们没有重视客服这个‘球’。而如今，大家都在竞相争夺它。实际上我们也并不是一直都这么强大。最初，我们只是一家小公司，所以没人会在乎我们做了什么。因此有时我会想，在某种程度上，我们目前的遭遇是被自己的成功所害。但现在，最关键的问题在于：我们未来的路应该怎样走呢？