



世 博 集 团

上海外服客户服务战略丛书

[美]约翰·舍尔著

BY JOHN TSCHOHL

陈颖 译

服务为王



上海遠東出版社



SFSC

世博集团

上海外服客户服务战略丛书

[美]约翰·舍尔著

BY JOHN TSCHOHL

陈颖 译

服务为王

THROUGH

CUSTOMER

SERVICE



上海遠東出版社

本书简体字版版权由上海对外服务有限公司授权
香港之繁体字版由经世文化出版有限公司出版

· 上海外服客户服务战略丛书 ·
服务为王

著 者 / [美] 约翰·舍尔
译 者 / 陈 颖

特约编辑 / 罗淑锦
责任编辑 / 匡志宏
装帧设计 / 王 峥
版式设计 / 李如琬
责任制作 / 晏恒全
责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

推 广 / 上海市对外服务有限公司

(200021) 中国上海市金陵西路 28 号金陵大厦

<http://www.efesco.com>

电话: 86-21-63721888

制 版 / 南京理工排版校对有限公司

印 刷 / 上海望新印刷厂

装 订 / 上海望新印刷厂

版 次 / 2004 年 8 月第 1 版

印 次 / 2004 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 299 千字

印 张 / 11.5

印 数 / 1—5100

ISBN 7—80661—958—5

F·194 定价: 25.00 元

中文版鸣谢

我对古老而又现代的礼仪之邦中国，始终怀有崇高的敬意和亲切的感情。本书能够在世界上人口最多、历史最悠久、发展速度最快的中国发行，在世博集团上海市对外服务有限公司成立 20 周年之际出版，我感到非常欣慰。

借此机会，我要感谢世博集团上海市对外服务有限公司。该公司是中国对外服务领域的先驱，上海对外交流与服务的桥梁与窗口，美国服务质量学院的亲密合作伙伴。

我要特别感谢我的志同道合的朋友、公司总裁顾家栋先生。他具有远见卓识，富于领导才能和人格魅力，带领他的杰出团队提供优质服务，成为中国服务业一颗耀眼的明珠。与此同时，我将和顾家栋先生一道，把上海市对外服务有限公司塑造成为中国服务业的楷模。

感谢上海市对外服务有限公司研究发展部经理方晟先生和他的项目小组成员李江、茅凌云、陈军，他们的工作富有成效；感谢上海外服国际人才培训中心主任陈养铃先生，他投入了大量精力和热情帮助我们出版这本书，他理解国际化培训与服务的精髓。

我还要感谢我 27 年的助手黑兹尔·布朗以及我在服务质量学院的同事。他们在本书的撰写过程中，非常合作，收集了大量的有用信息，确保了本书的质量。

感谢我的太太帕特和我的孩子克里斯蒂娜和马修。谢谢你们能够理解和容忍我对优质客户服务如此痴迷。

鸣 谢

感谢服务质量学院的员工对原著及此修改版本给予的支持。

我对客户服务的研究离不开我家人对我的一贯支持。感谢 27 年来一直陪伴在我身边的妻子帕特，还有克里斯蒂娜和马修。我的母亲阿格尼斯·舍尔，她于 2003 年辞世，享年 102 岁，她给予我自信，促使我达到自己的目标。

最重要的是，我还要感谢 34 年来与我合作共事的千千万万的客户，是他们帮助我诠释客户服务的涵义。

序 言

此书对你有何意义

如果你曾听说或读到过世界上的服务是多么拙劣,也知晓服务对客户及公司的重要意义,你也许准备采取一个小小的行动加以改善。本书就是为你而写的。

近期,有许多文章和书籍都讨论了优质服务的必要性,所以绝大多数经理人意识到其意义之重大。但是,大多数经理人却苦于对提高服务质量无计可施、无章可循。本书的使命就是帮助具有客户服务意识的人去实践行之有效的真理:客户服务战略,与市场营销一样有力,与高品质的产品一样有效,对实现公司的利润有着举足轻重的作用。

此书将向读者一步一步详尽地介绍极具实用价值的客户服务策略。

公司赢利多少,取决于公司员工给其客户留下的印象如何,而员工就是通过销售优质产品和服务来创造这种印象——以及员工发自内心的热情或与顾客的友好关系。员工的一举一动,从首席执行官到工资最低的临时工,都会(不同程度地)直接影响到公司的声誉、客户对公司所持的态度及“其他方面”。所以,公司的员工——尤其是直接与客户接触的员工——都必须经过培训,以便向顾客提供优质服务。服务意识与服务热情并不是与生俱来的,但经过培训,员工的服务意识就会焕然一新。

早在 1979 年,客户服务还远未被人们所知的时候,我就设计

了客户服务方面的相关培训项目,用以改善公司员工的服务态度和方式。那是我从事咨询和培训行业的第九个年头。

我发现很多公司在广告制作方面投入几百万元巨资,用以吸引顾客。但是,当客户到来时,他们却用球棒把他们赶走(这里仅仅是打个比方)。我认为这种行为非常不可思议。如果这些公司能够提供良好的服务,满足客户的需求,让他们满意而归,那么他们一定能够在这些客户中保持其广告宣传力图打造的吸引力。

1979年发展起来的培训体系,直至今日仍被全世界成百上千万人使用。实践证明,这套培训体系行之有效、通俗易懂,不仅仅是管理层和培训师的教案,也是普通员工的指导手册。

此书专为管理阶层而著——主要针对中高级经理层,他们决定员工与客户直接接触的方式、内容,或者更简单地说,员工到底是否要与客户进行直接接触。这一切的一切均在中高级经理的掌握之中,他们的决定会直接影响到客户服务的质量。他们告诉员工自己在客户服务方面的期望,要求员工向他们报告其服务表现并进行评定。

客户服务方面的佼佼者可以借此书推动其客户服务策略,那些想通过服务文化谋求发展的企业家也将受益匪浅。

然而,如果你认为只有管理层需要客户服务方面的培训,因为他们对客户服务起到决策作用,那么你就大错特错了。研究表明,公司的声誉95%取决于与客户直接接触的一线员工的服务态度和质量。尽管经理们对一线员工的个人素质并不满意,绝大多数经理都有这样的偏见,但是事实上,一线员工对提供服务起到主要作用。他们的服务如何将直接影响到公司的声誉。这些员工必须接受相关培训,公司必须为他们投入一定的培训费用。

现在,很多公司根本就不对一线员工进行必要的培训,他们只会在广告中宣称自己公司的服务是多么多么好。很显然,他们是希望员工自己观看广告,然后做得像广告宣传的那样好。对与客

户直接接触的一线员工进行必要的培训和激励,及其如何进行这样的培训,是本书的两条主线:

- 为什么要写这本书?
- 这本书与其他讨论客户服务的书有何不同之处?

此书的主要意义在于:

- 提出了一些可以马上付诸实践的观念、技巧和方法。
- 提供塑造员工的服务态度方面的知识,以帮助公司占领更大的市场份额,赚取更多利润,培养更多忠实的客户。

本书的编排

本书的编排采用了环环相扣的方式,每一章节都就客户服务这一主题层层推进。

第一章主要是事实举例、数字统计和逻辑陈述,可用于关于客户服务的公司内部报告和备忘录。优质服务对公司最大的好处,就在于它对公司的正面影响。客户服务并不是一种消费,而是一种高回报的投资。第二章列举了客户服务方面的典范,如通用电气、Home Depot,这些事例帮助我们进一步了解客户服务的重要性。

第三章和第四章教我们把理论付诸实践,分别就计划和管理进行了讨论。

第五章讨论了问题的关键,即了解客户需求的基本涵义,换句话说,知道如何去满足客户以取得他们一贯的支持和惠顾。这一点对任何公司的发展战略来说,都至关重要。你必须了解客户的需求,仅仅通过笼统的客户需求调查分析是远远不够的。

完善的客户服务方案,如果没有公司员工认真地付诸实施,很



快就毫无用处。第六章就是讲述雇佣具有服务意识的员工的重要性。一般来说,这样的服务意识是与生俱来的。

尽管如此,再有天分的员工也需要后天的激励。所以,第七章就论述了客户服务策略中员工积极性的重要。

接下来的三章(第八、九、十章)是本书的精髓所在。这些章节对各类信息来源进行了系统的归类和总结,省却了读者的数月甚至数年的麻烦。这些章节充满了金点子——来源于全美国乃至全世界的案例。

第八章讨论了培养顾客忠诚的服务方案,留给读者充分的想象空间。第九章讲述了优质服务的几个基本点,读者可以把它们直接运用到公司的实际操作中。第十章列举了一些有助于增加公司赢利的客户服务方案——再挑剔的老板也会对之大加赞赏。这些方案可直接运用到实践中,再迟疑不决的“重要人物”也不会无动于衷。

方案上马后,紧接着就该考虑如何保持势头,防止一些不必要问题的发生。按照第十一章的理论,你必须促使新的服务方案走上正轨,评定服务质量,时刻警惕客户的不满,尽可能地减少这种不满,力争永远让客户满意。

第十二章讨论如何对待投诉。尽你所能减少投诉,当客户投诉时,尽可能去化解他们的不满,并留住这类客户。

最后一章即第十三章教你如何设计自己的内部培训系统,介绍了当今关于技术、包装、有效沟通及团队协作等方面最前沿的培训信息。

本书向读者提供了优质服务的蓝图,这些方案将大大提高顾客满意度和忠诚度,进而促进企业赢利。满意的顾客惠顾的频率更高、消费量更大,他们决不会转向你的竞争对手。优质服务带来的忠诚客户为公司省下了一大笔的广告支出和市场营销费用。为什么?因为没有什么客户会转向其竞争对手,那么,公司也就没有必要通过广告宣传和市场营销来吸引新客户替代原有客户了。



目 录

序言:此书对你有何意义	/1
第一章 优质服务:秘密武器	/1
第二章 世界级客户服务典范	/29
第三章 万事始于计划	/51
第四章 完善管理	/84
第五章 让我把你介绍给顾客	/114
第六章 不要雇用讨厌顾客的员工	/139
第七章 激励员工	/165
第八章 知识就是力量,利润的力量	/206
第九章 失之毫厘,差之千里	/250
第十章 把你企业的服务转变为购物服务	/265
第十一章 我的顾客,我的朋友	/284
第十二章 失败乃成功之母:从投诉中寻找契机	/298
第十三章 客户服务意识并非与生俱来	/324

第一章

优质服务：秘密武器

客户服务，生财之道

“争取回头客，对于公司在时下竞争激烈市场中的长足发展，具有举足轻重的意义。客户服务并不仅仅是一种竞争优势。在许多行业中，客户服务就是惟一的竞争优势。服务，正成为很多顾客评价企业好坏的新标准。”

——威廉·班德(William Band)，多伦多
Coopers & Lybrand 咨询集团合伙人

许多企业并不明白，客户服务其实就是一种销售的道理。说客户服务是一种“销售”，是因为它能刺激顾客更高频率的惠顾和更大量的消费。美国管理协会的一项研究表明，公司65%的销售来自老客户的频繁惠顾。

客户服务中一个突出的问题，就是经理层不愿意把客户服务作为一种市场营销战略来对待，他们大多视其为售后服务，即认为客户服务是前面销售的延续而不是后面销售活动的开始。

众多研究表明，对公司扩大销售和增加利润来说，客户服务比市场营销、产品促销和广告宣传更为行之有效。我认为，在具有综合广泛、高度专业化服务策略的企业中，服务较之研发、产品革新、

资本增效、广泛筛选、信用服务及其他策略而言,更具实效。

正如《电气承包商》(*Electrical Contractor*)杂志所说:“在以服务为本的社会中,企业要想取得成功,优质服务远比优质产品来得重要。那些客户服务的佼佼者通常比同类公司更具竞争实力。”贵公司要想成为其中的一员,就必须做到以下几点并满足以下条件:

1. 管理理念。这是优质服务策略取得成功的最重要的前提条件。企业没有必要做鼓吹“顾客,我爱你”这样的广告,除非公司高级管理层真的像信奉家庭价值观、爱国主义、利益至上一样,相信个性化的、尽心尽力的服务。

管理层的言行,必须始终把管理理念转达给员工。可惜的是,我从事客户服务这么多年来,更多看到的却只有管理层的口头承诺,却不见实际行动。

2. 适当的资金。企业必须要有一定的资金,确保其专业服务策略的不断发展和维持。

3. 服务质量的明显提高。服务质量的提高会让顾客感觉到,产品(有形或无形)质量仿佛也提高了。公司的服务质量必须明显优于其竞争对手。

4. 培训。必须对员工进行全面的培训,并以此通过员工实施公司的服务策略,满足客户的特殊要求。1980年以来,我一直鼓励企业对其所有的员工进行相关培训。然而,尽管服务的好坏对公司赢利来说远比其他活动重要,但公司还是经常忽略了这方面的培训。

5. 内部服务。在零售商店中,陈列部和商品部必须互相帮助,以赢得客户的满意和支持的方式提供商品和服务。

在生产企业,维修部和生产部必须通力合作,向客户提供优质产品以取得他们的信赖。各个部门之间应该互相帮助而不是互相拆台。

6. 全员参与。无论是否与客户进行直接交流,无论离“第一线”有多少距离,每一个员工都应该认识到,自己的工作会影响到



客户对公司服务质量、甚至是产品质量的认识。所以，我在此借鉴了高阶管理集团(Advanced Management Group)的全员参与、创意比拼活动的做法。

Saturn 的故事

Saturn 是通用汽车公司创建的一家新的汽车制造企业，旨在与日本同行竞争。为与日本车一争高低，通用汽车不得不把重点放在低价定位和优质服务上。为提高工作质量，Saturn 的所有员工每年都至少要参加 92 小时的培训(占工作时间的 5%)。2003 年，汽车工人联合会(United Auto Workers)的成员每个小组都要接受 91.5 小时的培训，主管人员每人则须接受 80 小时以上的培训，新员工必须接受认证才能接触汽车。

Saturn 将公司的价值观和基本原则教给员工，而不仅仅是教他们如何在生产线上操作某台机器。田纳西州的春季山有一座工厂，共有员工 6 500 名，该厂现在的名称为春季山工厂。

《客户服务管理》杂志这样引用 Saturn 的原话：“客户的热情就是我们的最终目标。我们坚信——正如许多其他汽车商花很多钱在广告上一样——竞争到最后，汽车行业其实靠的就是口碑。人们究竟买什么车，朋友、家人和同事的观点起到最终的决定作用。我们在全美汽车零售排行榜上仍然名列第四。”

切记：无论公司花多少财力在提高服务上，如果客户不能感觉到其优质服务，那么这一切都是徒劳的。服务质量必须显而易见，让客户能够一直从中受益，而不是偶尔为之。企业必须告诉顾客他们所提供的服务，并提醒顾客多多利用这些服务。

客户对优质服务的意识，对于优秀的销售人员来说是一大优势。如果销售人员能够满怀信心地向顾客说，“买我的产品，我绝不会让您失望，为贵公司服务是我的最高标准”，那么他们就很有可能最终达成交易。

北欧航空公司前总裁简·卡尔森(Jan Carlzon)在《真实时刻》



(*Moments of Truth*)一书中写道(Ballinger, 1987):“……我们 1 000 万个乘客中的每一位都会接触到大约 5 位北欧航空的员工,每一次的接触时间仅为 15 秒。所以,北欧航空的形象来源于与乘客每年 5 000 万次的接触过程,而每次的接触时间仅为 15 秒。”

这 5 000 万次的接触机会,就是让顾客感受北欧航空服务品质的机会,它们将最终决定北欧航空作为一个企业的成败。

这样的分析对任何公司都适用。

竞争优势

优质服务是一种非常有效的销售工具,所以它亦是一种长期的竞争优势。在时下众多企业提供的服务大同小异的情况下,优质服务就成为了惟一的竞争优势。

想象一下你是一位家庭主妇,面前有一长排白色冰箱,它们看上去大同小异,功能也一样,即冷冻食品。但是,你很可能会首先走向一台冰箱,这台冰箱的品牌让你感到温馨,让你联想到友好、热情、富有专业知识的销售人员或者是该公司对你的要求有求必应。有这样的情况,不是吗?

是的,我们生活在这样一个时代,对顾客而言,不同产品和服务的惟一差别不过是服务质量上的差别。这种差别,即这种细微的不同,体现在顾客对企业及其产品和服务的一种亲切的认同感。

这就是竞争优势。

西南航空公司

西南航空公司拥有 388 架飞机,是美国最大的客运航空公司。首席执行官赫布·凯莱赫(Herb Kelleher)于 1966 年创立该公司时,只用了 1 万美元。但是,现在他的股本却超过 5 亿美元。现如今,西南航空已经成为优秀客户服务的代名词,许多人都向往为之工作。赫布·凯莱赫说:“西南航空的最大竞争力应该是我们的企



业文化,你很难一味模仿其他公司的文化理念。”员工拥有大约13%的企业股份。尽管员工的83%是工会会员,但是他们从未罢工。与之形成鲜明对比的是,大多数美国航空公司都受到员工罢工或游行示威的威胁。

西南航空公司(www.Southwest.com)2003年的利润是4.42亿美元(2002年是2.41亿美元),已经连续31年赢利。世界上没有任何其他航空公司可以与之相媲美。2001年,美州航空公司的亏损高达17.6亿美元,大陆航空公司的亏损则为9500万美元。西南航空是9·11事件后美国惟一没有削减员工和飞机停开的航空公司,其在2001年的利润为5.11亿美元。

如今,全美国有144个城市希望与西南航空建立或保持合作关系,因为他们知道机票价格将下降50到70个百分点,而西南航空又拥有高质量的服务。在每三个月的时间内,就有144个美国的主要市场要求开辟航线,到底有多少公司这么幸运?

西南航空的市场资本化超过了美国其他主要航空公司的总和,因为西南航空公司清楚地知道自己从事的是服务行业,而其他航空公司却认为自己从事的是航空运输业。

到目前为止,还没有任何其他航空公司反省自己的财务业绩,并打算模仿西南航空以服务为中心的策略,包括与之相关的飞行速度、技术工艺和机票价格。赫布·凯莱赫认为,无知是公司取得成功的最大障碍。他说:“公司越是成功,就越容易自满。”

认同感

当顾客面临众多产品难以抉择的时候,“基本认同感”对于他们最终决定买哪家公司而不买另外一家公司的产品起到非常重要的作用,其作用绝不亚于好友的建议。

简·盖茨(Jan Gates),弗朗西斯科大厨(Chef Francisco,位于俄勒冈州的一家冷冻食品制造商)的服务经理,非常清楚客户服务的竞争优势效应。“和其他行业一样,我们的市场也正在趋向饱

和。我们公司的销售业绩一直不错,但与此同时,市场上有很多其他公司生产同类产品,其质量过关,价格也和我们一致。”

“所以,我们现在要销售的是服务。”她说。

同样,银行也认识到了服务的重要性,因为银行的服务费大同小异。他们知道,大公司一般会与全世界 20 到 30 家银行保持业务往来,只有通过优质服务才能使自己显得与众不同,留住客户。

银行管理层总是认为,自己在客户服务方面已经做得相当不错了,但客户却对其服务质量颇有微词,认为银行的服务和汽车业的服务一样令人非常不满。

占领市场

公司如果能够意识到顾客都是“活生生的人”,并且在决策制定方面,把客户服务摆到和财务一样重要的位置,那么他们就很有可能取得竞争优势,甚至占领市场。这就意味着财源。

但是,很多公司却被热衷于数字的人所左右,这些人往往不熟悉忠诚的顾客的价值。实际上,老客户会年复一年地光顾,并对他们的朋友介绍自己在购物过程中享受到的快乐。爱德华兹(W. Edwards D),已故的著名管理顾问,在数据管理分析方面大名鼎鼎,曾向日本人教授质量课程。他认为,公司不能一味地相信数字,因为“那样的话,你必定不能取得成功,因为最重要的数据并不在那里”。

戴明(Deming)问:“你们考虑过满意而归的客户在生产或服务方面所带来的乘法效应吗?如果顾客不满意的话,情况又会怎样呢?”财务和销售部门在大多数公司的主导作用,恰恰证明了服务的重要性,只有客户对企业的服务感到满意,公司才能保持销售和利润的增长。

我的客户服务生涯告诉我,制造性企业比所谓的 service 性企业对于服务更为关注。如果制造性企业能够像 service 性企业那样忍受服

务方面的屡屡失败，那么他们肯定早就被淘汰出局了。

制造性企业之所以对服务更为关注，我想，是因为其客户总量是有限的。而服务性的企业却总是误认为他们的客户数量是无限的，以为失去一位客户马上就会迎来另一位客户！

我一直无法理解，为什么未来完全取决于客户服务质量的服务性企业，却对客户服务毫无热情。

服务是你的救世主

客户投诉，对任何公司来说都是致命的打击，无论这家公司有多么懒惰、傲慢、无知、虚伪和冷淡……或一直只开空头发票……或已经接近破产。

即使客户碰到某个企业在服务方面的问题，良好的服务和客户教育方案会重新树立他们对品牌的忠诚、信任和再次购买的欲望。这是华盛顿技术支持研究课程（TARP）的研究发现，其成果在《客户失望的底线涵义》一文中有所论述。TARP 是在客户服务方面颇有建树的研究机构之一。

20 世纪末，竞争愈来愈激烈，企业必须对提供服务的员工进行培训，让他们在所做的每一件小事中寻找服务的元素。

服务业公司的每一位员工必须时常提醒自己：“我要怎样做才能更好地为客户服务？”

服务是企业立于不败之地的源泉和支撑力量。通过优质服务，企业可以摆脱困境，朝着利润最大化的巅峰挺进，不断取得前进的动力。

可预料的利润增长

认同感（即竞争优势）的作用立竿见影，以至于客户满意度的上升可以通过企业收益的增加来衡量。在与 AT&T 拆分之前，早在其他公司采用客户服务策略之前，贝尔系统（Bell System）的公

