

顾客服务心

The Nordstrom Way

●美国零售业巨子诺思通百年经营策略●

优质服务 and 诺思通是同义词,他们的服务水平是我们一直在追求的。

——戴维·格拉斯, 沃尔玛前总裁兼CEO

The Inside Story of America's #1 Customer Service Company

[美] 罗伯特·斯佩克特 / 著
帕特里克·麦卡锡



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

顾客服务心

[美] 罗伯特·斯佩克特 帕特里克·麦卡锡 著
张黎呐 华薇 译

THE INSIDE STORY
OF AMERICA'S #1
CUSTOMER SERVICE
COMPANY

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

顾客服务心 / [美] 斯佩克特等著; 张黎呐译. —北京: 中信出版社, 2004.7

书名原文: The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company
ISBN 7-5086-0230-7

I. 顾… II. ① 斯… ② 麦… ③ 张… III. 零售商业-连锁商店-商业服务-研究-美国
IV. F737.124.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第057101号

The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company

Copyright © 1995 by Robert Spector and Patrick D. McCarthy

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.
ALL RIGHTS RESERVED.

顾客服务心

GUKE FUWU XIN

著 者: [美] 罗伯特·斯佩克特 帕特里克·麦卡锡

译 者: 张黎呐 华 薇

责任编辑: 李 鲜 陈永华

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 10.5 字 数: 121千字

版 次: 2004年8月第1版 印 次: 2004年8月第1次印刷

京权图字: 01-2003-8434

书 号: ISBN 7-5086-0230-7/F · 743

定 价: 19.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献 词

纪念我的父母

弗雷德·斯佩克特和弗洛伦斯·斯佩克特

他们教会我斯佩克特方式：

努力工作，做个好人

R·斯佩克特

纪念雷·布莱克

他是第一个告诉我诺恩通模式的人

P·麦卡锡

致 谢

The Nordstrom Way

封面上的作者署名，并未能反映所有参与本书出版的人员。
真切地感谢以下人员：

帕特·麦卡锡使本书出版成为可能，并且完全信任我，让我帮助他把讲述的内容整理出来，他的做法充分体现了诺思通的经营模式。

布鲁斯·诺思通、吉姆·诺思通、约翰·诺思通和杰克·麦克米伦，感谢他们的合作和信任，以及让我参考了两部未公开出版的家族史书：约翰·诺思通著的《1887年的迁移》(*The Immigrant in 1887*)，埃尔默·诺思通著的《胜利团队：埃弗里特、埃尔默和劳埃德的故事》(*A Winning Team: The Story of Everett, Elmer & Lloyd Nordstrom*)。

克里·托米，感谢她的服务(没有她的参与，本书不可能出版)，以及艾丽，她以无与伦比的灵活性和微笑满足我们的所有要求。

许多诺思通的售货员和管理人员参加了访谈，并充分体现了诺思通文化的精髓。

贝齐·桑德斯，感谢她仔细阅读了手稿。

出版社的鲁斯·米尔斯和约翰·马汉尼，感谢他们看好本书。感谢亚当斯的帮助。

我的妹妹桑德拉和芭芭拉，感谢她们总是陪伴着我。

玛丽贝斯和费伊·斯佩克特，感谢他们每天都在支持我。

罗伯特·斯佩克特

西雅图，华盛顿

前言

The Nordstrom Way

撰文分析诺思通服务模式的想法源自1990年3月18日，那天，西雅图的出版代理人伊丽莎白·威尔士透过自家的后窗，看见邻居帕特里克·麦卡锡在后院除草。就在那天的早些时候，伊丽莎白在《西雅图时报》上读过一篇关于帕特里克的长篇特写。那篇文章称，帕特里克是诺思通连锁店最好的员工，15年来最优秀的售货员。当伊丽莎白（她的丈夫是帕特里克的顾客）读到帕特里克愿意为顾客送货到家的内容时，她的脑中浮现出一幅有趣的画面：某天，帕特里克带着丈夫的长裤准备回家。

在某种意义上，帕特里克为顾客送货上门是诺思通服务模式的最好诠释。诺思通文化鼓励有事业心和主动性的员工为顾客提供超出职责范围的服务，这在零售业中是独一无二的。撰稿人莫利在《60分钟》节目中介绍诺思通时说：“诺思通的服务模式以前没有过，以后也少见，在诺思通，服务就是一切。”然而，诺思通的影响不仅仅局限于零售业，威斯汀旅馆的主席哈里说：“如果所有的公司都能够像诺思通，所有的员工都能够像帕特里克，那么，这将改变整个国家的经济。”

在诺思通，有许多像帕特（帕特里克·麦卡锡的昵称）一样的员工，他们在全美的诺思通店中工作。事实上，诺思通（公司和家族）同意合作出版本书的一个原因就是：我们承诺不只是单独关注帕特，而是包括诺思通其他优秀售货员和管理者的看法和经历。我们后来又增加了几位公司董事以及碰巧成

为诺思通顾客的商界领袖的评论。

更重要的是，诺思通联合主席布鲁斯·诺思通、约翰·N·诺思通、詹姆斯·诺思通和约翰·A·“杰克”·麦克米伦，曾单独或一起接受过罗伯特·斯佩克特的采访，他们合作的结果是对诺思通经营模式的细节进行了一次全面的分析。

要指出的是，诺思通并没有建议出版本书，公司也没有参与出版。事实上，作为一条规定，诺思通各层级的管理人员很少接受采访，即使在他们接受荣誉表彰时。当布鲁斯在1987年被评选为行业杂志年度人物时，他也只接受了荣誉称号，而拒绝了采访。诺思通兄弟并不是自命不凡的人，而只是不喜欢自吹自擂。

他们喜欢说诺思通没有什么特殊之处或秘诀，而且公司体系也很简单。“我们提供特别服务而不是耍小聪明（outservice, not outsmart）”是典型的诺思通主义。他们自称“只是鞋类售货员”，没有在哈佛或斯坦福的精英商学院受过教育，仅仅在华盛顿大学求过学。吉姆（詹姆斯·诺思通的昵称）曾说：“许多人说诺思通家族总是遮遮掩掩的，因为我们不谈论自己的事，事实上是我们不会吹牛。如果我们那么做了，我们自己就会相信那些故事，因而变得自满自大而不思进取。我们的成功仅仅是因为服务——精心的采购、公道的价格、辛勤的工作和好的运气。”

这种自谦的说法听起来可能像托词，但诺思通的历史表明他们真的不想吸引公众注意力。尽管他们都相当能干，但还是保留着小城市人的谦逊。

美国前劳工部长安·麦克劳克林，在1992年成为了诺思通的董事。她回忆，她从华盛顿到西雅图参加董事会时，诺思通家族成员“感谢我抽时间来参加会议，实际上这是我的职责，当然没什么应该感谢的，但是他们的态度就是这样。董事会会议室装饰非常低调，这有助于每个人都客观地看待问题”。

当诺思通家族成员控制了美国国家橄榄球联盟西雅图海鹰队时，他们并没大肆宣扬，前海鹰队总经理迈克·麦科马克说，

诺思通家族成员也不想让自己的名字和照片出现在媒体上。“有很多次，有协议要求他们在媒体上露面，如为慈善机构捐款，他们也不喜欢，他们就喜欢待在幕后。”

当谈到诺思通在服务方面赢得的声誉时，诺思通各个层级的人都特别沉默，因为“我们知道，可能就在此时，某个人在某个城市的诺思通店中没有享受到优质的服务”，执行副主席及南加利福尼亚地区总经理杰米·鲍这样说。她还补充道：“其实并不是因为我们做得特别好，而是因为有人做得太差。”她的同事、诺思通首都地区（华盛顿特区）总经理玛莎·威克斯特龙说，诺思通在服务方面的声誉（这是建立在口碑上，而不是在自我吹嘘的广告和媒体报道中），让它比竞争对手处于更有利的位置。玛莎回忆说，有很多次，“在诺思通没享受到优质服务的顾客都告诉我，如果这事发生在梅西百货，我会不当回事，但是这是在诺思通”。

麦卡锡例子

这种无私的精神培育了一种文化，这种文化让麦卡锡这样的人成功。事实上，他在金钱方面获得的回报和工作中获得的满足感是极好的例子，这不仅仅适用于诺思通3.5万名员工中的每一位，也适用于任何行业中的每一位一线人员。

1977~1991年的15年中，麦卡锡是诺思通连锁店的头号售货员。1992~1994年，他排在洛杉矶西部店的莱斯利·考夫曼（我们将在后面的章节中遇到）之后。麦卡锡在西雅图商业区旗舰店的男装部每年销售价值近100万美元的商品，并能赚到超过9万美元的佣金，加上利润分享和其他收益，对于一个基本工资只有每小时9.85美元的人来说相当不错了。

但是麦卡锡并不把自己看成一个只是拿计时薪酬的员工，像其他优秀售货员一样，他认为自己是有事业心的、独立的生意人，拥有6 000名客户，其中有刚从大学毕业的学生来购买第一套西服，也有美国参议员和公司首席执行官（包括诺思通联

合主席约翰、詹姆斯和布鲁斯及麦克米伦)，他们都很信赖他，由他负责他们的服装。

他的顾客之一、得克萨斯州沃思堡的伯灵顿北方铁路公司（Burlington Northern Railroad）的主席和首席执行官杰里·格林斯登说：“帕特为我和我的家人服务，一次，在去纽约城的途中，我的一个孩子说他想买一件夹克，我说，‘去找帕特吧，他能让你买到满意的东西。’当我在西雅图的诺思通店停留时，即使不买东西，我都会去问候帕特，因为我如此喜欢他。我完全信任他所做的一切，他能在一小时内选好一件商品，而其他人要花一星期。当我叫帕特为我们的高层管理者挑选一些运动夹克时，他马上办了。从来没有借口，也不会拖延。”

格林斯登是西雅图人，20年前就成为了麦卡锡的顾客，他称赞麦卡锡能够“看透顾客的心思，我们都谈论要关注顾客，但是有时我们由于成本压力而忽视了顾客。帕特为我着想，胜过为诺思通的成本着想（诺思通也希望他这么做）。一次，我在购物时，帕特问我需不需要一些衬衫和领带，我说只想要鞋子，他说鞋子正在促销，可以为我挑选一双。我告诉了他我的尺码，后来他给我送来一双。但是我试穿时发现不合脚，又把它退回给帕特”。诺思通店中没有格林斯登所需的尺码，但是麦卡锡没有放弃，而是给他挑选了一双类似的鞋子。尽管这双鞋比前一双要贵得多，而且没有打折，麦卡锡还是只收了与前一双同样的价钱。格林斯登说：“帕特能提供这样的服务，我怎么还会另找他人呢？”

诺思通体制支持并鼓励售货员与他们部门的重要顾客建立良好关系。福特汽车公司前主席唐纳德·彼得森（Donald E. Petersen）回忆，一次他同时叫麦卡锡和另一家大型零售店的售货员为他选一款特别的运动大衣，由于尺寸过大而很难找到，“一两天后，帕特打电话给我，告诉我大衣正送往店中，并问我什么时候到西雅图来挑选。他总是这样为顾客服务”。

麦卡锡能够同时接待几位不同的顾客，而且他们往往还处于不同的购物阶段：一边欢迎一位男士到来，一边为其他人挑选商品，与此同时与裁缝商量，或为另一位顾客结账。西雅图一家拍卖公司的副总裁奇普·托纳是麦卡锡的长期顾客，他对《西雅图时报》的记者说：“他不仅能同时为几个顾客服务，而且能让每个顾客都满意，结果是皆大欢喜。”

诺思通总是为员工创造合适的条件。威斯汀旅馆的哈里·马利肯也是麦卡锡20年的老主顾，他说：“像帕特这样的人在诺思通的环境中能够取得成功，但是如果为其他公司工作，也许他并不会成功，不管他是什么样的人。帕特有这种非同寻常的能力，能够让你感到你是他惟一的顾客，你是他惟一想看到的顾客。他可能有一两个月没有见到我，但是我到店中时，他表现得好像随时在等我一样。”当帕特打电话告诉他有了新到商品，哈里·马利肯笑着说：“听起来就像他有专为我定做的东西似的，当然，其实并不是这样。”

麦卡锡为顾客服务的方式让他成为了西雅图最知名的售货员，甚至从未在诺思通买过西服的人也知道他。与帕特在西雅图商业区的饭店共进早餐时，我们的谈话总是被走过来向他打招呼的人打断。他经常受邀到律师事务所、保险公司、银行和其他行业的公司为市场人员演讲，主要是讲述有关客户服务和建立客户关系的问题。

不同寻常的职业生涯

麦卡锡的成功如此不同寻常，因为20世纪70年代早期，在诺思通工作不到两年的他差点被解雇，原因是他被认为不合作、难以管理，不是很好的团队成员。

幸运的是，新的部门经理没有轻信这些评价。另外，他还被告之，麦卡锡是个诚恳的人，性格开朗，对顾客很友好，有潜质成为诺思通的优秀售货员。部门经理肯尼迪告诉麦卡锡，不要再与同事为顾客争执：“有顾客来购物时要告诉同事，并

且要面带微笑。”然后他给了麦卡锡一些好建议——这些建议是售货员应该知道的最重要的经验，麦卡锡一直记在心中，现在他又将这些建议告诉其他新员工：“放松，不要总是为买卖焦虑。”开始麦卡锡想，在诺思通高度竞争的佣金体制下，这说起来容易做起来难。肯尼迪解释说，当你不再为钱焦虑，而是集中精力为顾客服务时，钱就会随之而来。成功的售货员都知道这个道理。

麦卡锡进入诺思通之前在华盛顿的一家监狱工作，在那里的头几年，他帮助成年罪犯重回社会，并为他们安排工作；后来，他成为少年犯的监管者，帮助他们重返学校或找工作，而不是完全依靠政府。这项工作既累又让人感到灰心，“我总是相信勤奋工作，但是在那种环境中，我做不到……你不可能让孩子们听你讲道理，并理解每个人都可以过自己想过的生活。尽管我想帮助他们，但是那没有用。”

这时，麦卡锡的一位大学同学安排他与一位朋友的岳父劳埃德见面，劳埃德是诺思通的主席之一。诺思通当时已成立70年，并转向了服饰经营，成为一家快速成长的上市公司，处在诺思通新一代——约翰、布鲁斯、詹姆斯和麦克米伦的管理下，而他们都才30多岁。7家连锁店年销售额达到8 000万美元，有着许多新的就业机会。

劳埃德建议麦卡锡试一试做售货员，麦卡锡认为这份工作“可能很合适，因为我喜欢与人打交道，很了解他们”。1971年1月，他才26岁，需要供养妻子和3个年幼的孩子，于是他加入了男装部，而当时，诺思通销售男装才3年。

和现在一样，当时诺思通只提供少量正式的销售培训，在教授了新员工怎么使用收银机后，就把他们派到店中了解商品，开始售货。尽管他们的工资按小时计算，但真正的报酬和职业发展潜力的衡量都体现在很高的销售佣金中。

麦卡锡回忆说：“我立即就看出，销售技能对这些人来说相

当重要，因此，我很喜欢这份工作。”不幸的是，他对这份工作毫无准备，“我犯了许多错，尽管我喜欢服装，但实际上对服装及其风格一无所知，我不知道怎样折叠展示的外衣、搭配颜色及分辨衣服的质地，更糟的是，我有学习困难（如诵读困难），组织能力也很差，甚至不能正常工作”。工作了3天，麦卡锡的每小时销售跟踪记录在他的部门总是排在最后，他被告之如果不能改进，他就不能继续在此工作了。

麦卡锡意识到他需要一位老师教他怎样在诺思通生存。他发现一个理想人选是同事雷·布莱克，一位职业男装售货员。布莱克对商品非常了解，比如，只要从一匹布中取出一块样品，他就知道这匹布适合做什么款式的衣服，应搭配什么颜色的衬衫和领带，以及衬衫的袖口上应该配什么纽扣。

在加入诺思通前，布莱克在西雅图商业区的几家大型男装店工作多年，他的忠实顾客随他从一家店转到另一家店。麦卡锡说：“他们来到店中请教布莱克，因为他知道他们的需要以及如何满足他们。男士把他当成顾问，请教他如何做个好发型，或戴什么款式的眼镜。他们向他提供选择和建议，并让他们自信地去尝试不同的东西。他们的妻子把布莱克看成中间人，能够向她们的丈夫解释她们的看法。”麦卡锡注意到，布莱克不仅能记住每位顾客的名字，还能记住他们上一次买的是什么商品。“于是我对自己说，‘我也能做到。’”麦卡锡如是说。

因此，不论在什么时候、什么地点，只要布莱克需要，麦卡锡就会去帮助他。“很快，我们就形成一个模式：布莱克向顾客售出西服和运动服后，我帮助他们挑选衬衫和领带。随着与顾客接触次数的增多，我的销售技能也提高了。”

更重要的是，布莱克教会麦卡锡如何成为一个生意人，如何开拓自己的业务。布莱克不是坐着等顾客来到男装部，而是主动打电话告诉顾客店中有了什么新货。“布莱克向我展示了一个好的售货员是怎样做的，他展现了诺思通的工作方式，我

可以得到我想要的高额回报。我看出来，诺思通承担了所有风险，并提供所有一切：完备的商店设施、高质量的商品，保证一切正常运转。我要做的只是每天早上来到店中，努力工作，为顾客提供超值服务。”

6个月后，部门经理肯尼迪邀请麦卡锡担任亚基马新开业的一家分店男装部的助理经理。麦卡锡接受了，因为这是一个机会，可以帮着创建一家商店，并看着它成长。诺思通在那里开的一家鞋店已经经营几年了，那是一个人口不多的小城市（也是诺思通的初级市场），这对他是一个考验。

亚基马店开业的第一天生意很好，接下来的一周也不错，但是到了下个星期一，顾客就少了。麦卡锡回忆道：“在那天结束时，肯尼迪和我在店中，看着化妆品促销员把货拿走，我们不知道怎么办。我们都有一个家庭要供养，而诺思通当时付给我们的钱很少。”

他们决定自己解决问题，为了提高销量，他们采用了最基本的方法：电话促销。他们和各自的妻子拿起电话簿，给当地的医生、律师、汽车商、银行总裁以及任何可能买高档西服的人打电话。

麦卡锡说：“每当得到积极的回答，我们就展开行动。顾客想要的一切我们都尽量提供。我们到他们的办公室给他们量身，到他们家中帮他们清理衣橱，并告诉他们留下什么，丢掉什么。他们的妻子非常感激，对我们说，‘5年来我一直告诉他丢掉那套西服。’”

于是，麦卡锡迈出了成为优秀售货员的第一步。他开始有了第一本个人顾客通讯录，那是一本活页记事本，里面包括所有顾客的姓名、电话号码、账号、所需服装的尺寸、以前的购物情况和其他个性特征，如尺寸难找或喜欢在促销期间购物等。他养成了在有特殊商品时打电话给特殊顾客的习惯。遇到生日或纪念日，他会提前打电话给顾客的妻子或孩子，提供购买礼

物的建议。

在亚基马工作了4个月后，麦卡锡成为诺思通另一家店的部门经理。但是大约一年半后，他发现自己不适合做管理工作，因为这让他远离了售货工作。他决定还是做售货员，同时仍保留部门经理的头衔。麦卡锡说：“毕竟，我们受的教育是——管理才是终极目标，‘仅仅是个售货员’并不好听，不是吗？但是越远离管理职责，我越感到自己的决定是正确的。销售是我的专长，也是我喜欢的，用哲学家约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）的话说，我找到了自己的所爱。”

但是，即使当他如愿成为售货员，他的销售教育课程也还没有开始。尽管他经验丰富，从教训中学到很多东西，但是直到加入诺思通7年后，他的技能才“最终融会贯通，事业才真正开始”。

现在，麦卡锡继续着他的老师布莱克的传统，他不仅以记住顾客的姓名、所需服装的尺寸和爱好而出名，还因同情心而广受好评，有时他与顾客从生意关系发展为深厚的私人关系。麦卡锡在一次致命的事故中失去了13岁的儿子，于是，他又成了一名有同情心的聆听者，有时为顾客提供如何处理孩子吸毒问题的建议，有时为顾客提供退休生活的建议。他说：“这些工作比卖服装更重要，对我来说，这才是生活中最重要的。”

在成功的诺思通人中，这种无私的精神并不是个别例子。每当诺思通南加利福尼亚地区执行副总裁吉米·鲍被问到如何评价诺思通的服务时，她回答说：“不要问我，如果你想知道我们是怎样做的，请到我们的店中，与员工谈一谈，他们才是能告诉你答案的人。”这也正是本书作者所做的。

目 录

献 词

致 谢

前 言

第一章 美国头号客户服务公司——1

第二章 淘金热后：商店诞生——17

第三章 下一代：完善“诺思通模式”——35

第四章 诺思通文化：给员工决策权——55

第五章 商店内部：营造一个令人心动的地方——79

第六章 企业家的公司：诺思通人vs.混日子的人——93

第七章 销售的艺术：零售是一种交际活动——103

第八章 诺思通的客户服务方式：发展趋势——121

第一章

美国头号客户服务公司



The Nordstrom Way

