

服务经济

[美] 卡尔·阿尔布雷希特(Karl Albrecht)
让·詹姆克(Ron Zenke)
唐果 译
著

强化全球竞争优势的顾客服务管理】

RESTORE CUSTOMER VALUE TO THE CENTER STAGE OF BUSINESS

让顾客价值回到企业舞台中心】

SERVICE AMERICA
IN THE NEW ECONOMY

本书所提倡之理念，在以下公司得到卓越运用

麦当劳、迪士尼、美国运通、通用电器、联邦快递、北方电信、劳斯莱斯、
丰田、英国航空公司、北欧航空公司、花旗银行、美国第一银行、USAA、
壳牌石油、凯悦酒店、万豪酒店、HP、太阳微系统等

SERVICE AMERICA IN THE NEW ECONOMY

服务经济

RESTORE CUSTOMER VALUE TO THE CENTER STAGE OF BUSINESS

【让顾客价值回到企业舞台中心】

[美] 卡尔·阿尔布瑞契特 (Karl Albrecht) 著
让·詹姆克 (Ron Zemke)
唐 果 译

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

服务经济: 让顾客价值回到企业舞台中心 / [美] 阿尔布瑞契特
(Albrecht, K.), [美] 詹姆克(Zemke, R.) 著; 唐果译. —北京: 中国社会科学
出版社, 2004.3 (Leaders 工商管理译库)

书名原文: Service America In The New Economy

ISBN: 7-5004-4220-3

I.服… II.①阿…②约…③唐… III.企业管理:销售管理 IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 117667 号

图字: 01-2003-8242 号

责任编辑 耿华军

责任印制 戴 宽

封面设计 十亩工作室

出版发行 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 3 月第 1 版 印 次 2004 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 毫米 1/16

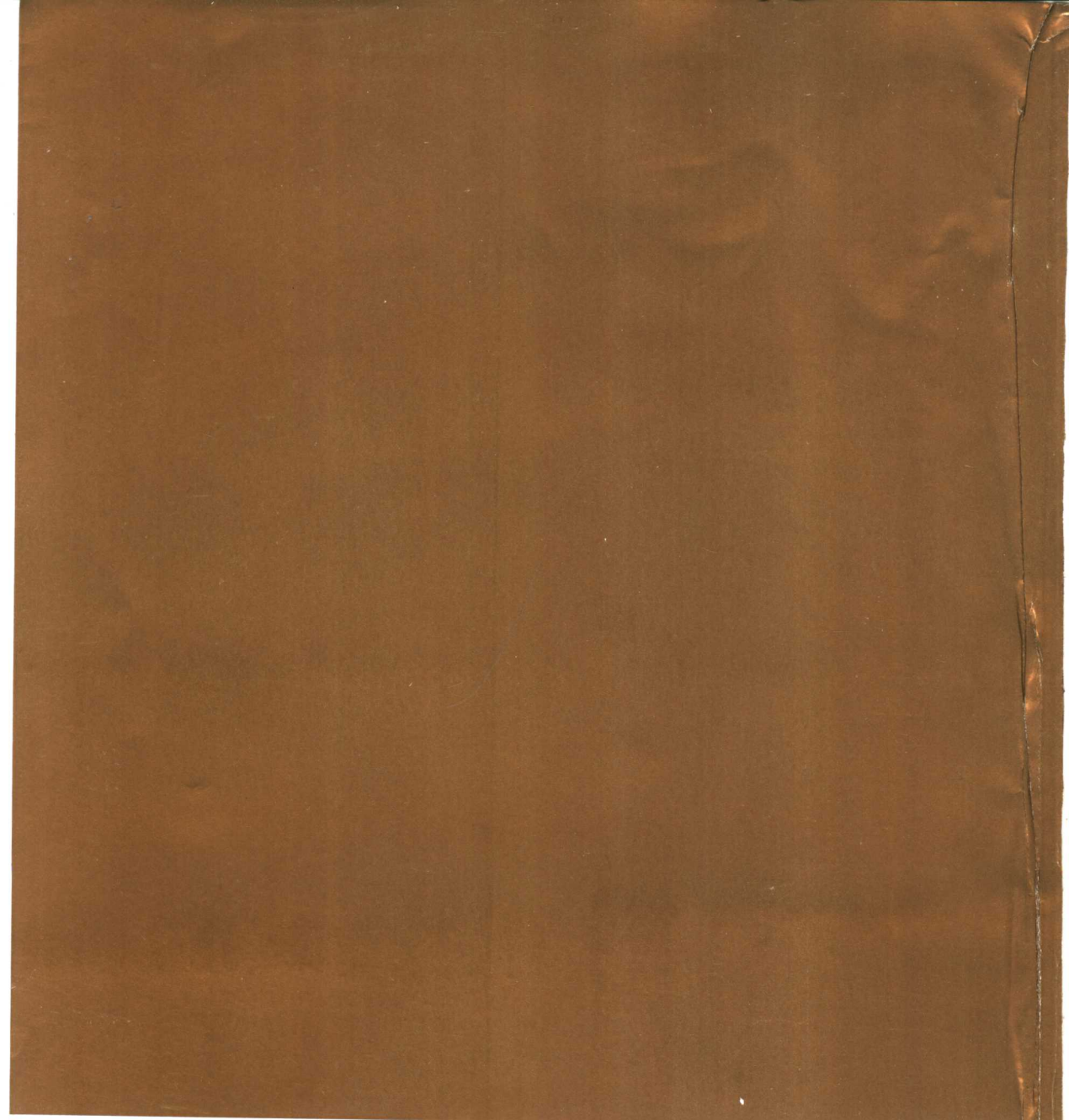
印 张 17.5 插 页 2

字 数 230 千字 印 数 1-10000 册

定 价 35.00 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



 中社博雅

丛书主编：廖 理

策 划：路卫军(genesis2001cn@yahoo.com.cn)

耿华军(kaipi@sina.com)

特邀策划：王云珍 周 丽 王莉莉



让顾客价值回到企业舞台中心

当今的技术创新，在使消费者与企业之间的互动更加流畅、简单的同时，也动摇了真正服务的根基。有太多的企业急于建立超前的数字鸿沟，用非人性化、冰冷的科技把自己包围起来。而且，他们还丢弃了已被实践证明是成功的顾客关系原则，如实际服务、价值创造和简单的人员互动等概念，使得顾客愈来愈失望，顾客忠诚度也已经低到了令人担忧的地步。

国王没有穿新衣——该有人挺身说实话了！

在本书中，服务管理大师卡尔·阿尔布雷契特（Karl Albrecht）和让·詹姆克（Ron Zemke）以行动代替语言，提出了一个已被时间证明了的战略：重新将顾客价值请回企业的舞台中心。在保留第1版的核心内容的基础上，本书提出了新的思想，更新了案例，并且以全新的角度介绍了如何在以科技为本的全球新经济中，争取并且留住顾客的技巧。

在本书中，两大议题得到了更新和发展：数字时代中的服务发送数字战略和对关键时刻（moment of truth）的控制——关键时刻就是当顾客接触到公司组织时，对其服务形成印象的所有重要片段。超越了那些陈词滥调，阿尔布雷契特和詹姆克解决了以下错综复杂的概念和议题：

- 服务的十大永恒真理——耐久的服务管理课程，会比短暂却终成无效的风潮和狂热更经得起时间的考验。
- 体贴顾客的运作系统——设备、政策、程序和沟通流程的设计，都是为了顾客的便利，而非公司组织的方便。
- 结合科技与人性——让真正的服务人员提供服务，在人性化的空间提供价值，其他的则采用科技化的互动。

在上一个时代，顾客服务仅被视为一个可有可无的杂事，而不是竞争的要求。这种局面，将会被本书所打破；这种规则，将会被本书所改变。现在，就让本书来回顾那些曾振兴和延伸商界的原则，让您的公司跟上时代的步伐，因为服务革命就要来了。

序 言

随着马拉松式的“顾客服务”运动淡出商界舞台，经理人书架上的各种研讨会手册和会议记录已尘埃遍布，录像带和分发的资料也被丢弃在培训部门的储藏室里——互联网成为时代新宠。至于服务，大体上还是那么糟糕。如此说来，我们可曾改善了什么？获得了什么？或者学到了什么吗？

近年来，航空公司的赢利屡创新高，然而顾客对航空业的信心却跌至历史最低点，至少在美国是如此。虽然在航班安排、机票预定、票价制定和资源配置的数字化技术上投入的大笔资金降低了成本，但这种任意摆布顾客的做法，却使顾客的忠诚度几乎下降为零。

医学科技的一系列惊人发展，包括最先进的数字化电子技术的进步，使得医院和医生受惠不浅。然而，美国的医疗业却仍然因为诊断、治疗和用药方面的失误，每年导致十多万名病人流失。医疗保健组织也因为将赢利置于病人的生命和福利之上而屡遭谴责。

银行则急于将顾客“数字化”，以降低劳动成本和实现规模经济。然而，大多数消费者已不再像以往那样视银行为服务性商务。抱着种种目的寻求贷款的人，由于认为银行并不能比贷款经纪人给予他们更多的附加价值，因此纷纷涌向利率低廉的网络资源。

许多大公司已经摒弃了服务于大众的各种形式的美丽外衣——当你打电话到大公司，别指望能和真人谈上话，你能得到的只是各种语音选项，如果你能在动听到令人发狂的电子语音选项中找出解决问题的方法，那么你真幸运得很。轻率地以数字科技代替客户服务，将成为许多公司最大的错误之一。

“数字鸿沟”^①是一面电子科技的高墙，将顾客和活生生的服务人员隔

① digital moat 或 digital divide，形容懂得并使用科技的人与对科技一窍不通的人之间的分歧。——译者注

离开来。这使得竞争者们的服务显得千篇一律，竞争差异也就荡然无存了。将消费者价值经验加以感情化或生动化成为了不可能，最终演变成一场服务软件的对抗，而这样的战争总是不分胜负的。

电子商务的风行（即试图以网站模拟实际交易），只是证明了许多科技人员对于和真人打交道这类麻烦事的厌恶。这样做生意多惬意！你只需整日待在电脑前、维护网站，钱财就会滚滚而来。你不必和顾客对话，无需忍受他们的询问、要求、抱怨、怪癖和特殊的问题，只要让电脑来应付他们即可。当然，你必须让自己心安理得，相信你的 CRM 系统——也就是顾客关系管理软件，会针对不同的顾客量体裁衣，让每位顾客都能心满意足。

然而理想和现实之间还是有差距的。迄今为止，以网络为基础的商业，使得提升消费者价值的技术至少退步了十年以上。即使是精于此道者，也只是将交易简单地转化为虚拟的自动售货机。如果一次商业活动，必须在两种交易方法中进行选择，即或是与服务软件打交道，或是与阴沉冷漠、无足轻重、尸位素餐、信息闭塞的服务人员打交道——那当然我们每次必定选择与服务软件打交道。但对于某些类型的服务，有一个讨人喜欢、能提供协助、信息充分、有头脑的人来招呼我们是最好不过的了。电脑或许能节省顾客的时间，却永远无法给予顾客个性化的服务——只有人才能做到这一点。此处，借用科学哲学家亚瑟·克拉克（Arthur C. Clarke）在关于电脑取代教师问题上的一句经典名言：

任何能被电脑所取代的服务人员，都将被取代。

身为管理顾问，我们饶有兴致地看到科技人员突然发现了商机。德国哲学家歌德（Wolfgang Goethe）曾说过：“没有比盲目行事更骇人的事了。”短短时间里，蜂拥而至的网络海盗们就创造出自己的商业理论和词汇，更是极力强调，说这跟“传统”的商业思维是风马牛不相及的。他们给传统商业贴上“旧经济”的标签，或称之为“实体”企业，并自诩为商业再造，并大言不惭地宣称：

“毕竟，互联网改变了一切。旧法则不再适用，又何必费心去学？”

实际上，信息技术将推进商业，而非颠覆重建。事实上，最善于运用网络技术的公司，最有可能成为所谓的旧经济中的龙头，例如零售业、出版业、邮购业、银行业等等。宝洁公司（P&G）和沃尔玛百货（Wal-

Mart) 已经将双方的电脑系统连接起来近十年了, 这就是所谓的 B2B 模式, 即企业对企业的做法。而早在 1989 年, 惠普 (HP) 就决定要“网络”整个公司, 从而使九万多名员工保持有机的联系。

电子商务, 最终将作为新千年头十年里的惨败案例而载入商业史册。当然, 成功的公司会继续运用网络技术来简化、整合自身的运作并加强与供应商和合作伙伴的关系。而且, 大多数大公司会通过网络技术来拓展他们的市场。然而, 电子商务传奇的核心, 即那些媒体所宣扬的只在网上经营的公司, 最终将被记录为一场全面的不折不扣的大溃败。

在《服务经济——让顾客价值回到企业舞台中心》中我们预言, 随着时代的进步, 创造消费者价值将变得越来越重要。对此, 我们坚信不移。当商业世界不再迷信一切数字事物时, 我们就更加懂得如何去驯服科技并将其聚焦于对人的关怀这一目标的实现上。在不远的将来, 我们会重新看到服务、价值创造和人性化商务活动的内涵。焦点又重新回到对人的关怀上来, 这将会让大多数人备感欣慰——这样的感觉才对。就好像回到一个我们熟悉的地方, 但现在却有了更透彻的了解、更深刻的体会, 借此, 我们便可以信心十足地去迎接真正的新经济带来的更为复杂的挑战。

在本书中, 我们竭尽所能地去更新初版中的原则并加以延伸, 使其焕发出新的活力。尽管初版完成于 15 年前, 但我们相信其基本理论是不会过时的, 直到今天, 它依然切合时势。能使此书旧貌换新颜, 我们备感欣慰。

致 谢

在此，让·詹姆克（Ron Zemke）想对以下人士的支持与帮助表示感谢：表现研究有限公司（PRA）的合伙人契普·比尔（Chip Bell）与汤姆·康乃伦（Tom Connellan），他们一直都鼓励着笔者，为此书的再版确定基调，并拓展了此书的视野。吉尔·阿佩吉特（Jill Applegate）是表现研究有限公司的主题乐园专家，她领导着我们在明尼阿波利斯（Minneapolis）的团队，并使我们免受一直使用同样的故事和案例之苦，同时，她还保证了我们按时完成工作。大卫·哲林斯（David Zielinski）是我 1988 年至 1997 年在《管理前沿》（*The Service Edge*）时事通讯任职时的一位同事，他现已是我们的 PRA 创作工作组中不可取代的一分子。同时，我还要感谢我们《培训》杂志的同事克莉丝·李（Chris Lee），她对本书中的一些章节进行了严谨的修订。最后，但也是很很重要的一点，我还要对苏珊·詹姆克（Susan Zemke）表示感谢，她不顾此书初版给她带来的烦恼，却更加支持此书的再版。

【作者简介】

卡尔·阿尔布瑞契特 (Karl Albrecht)

卡尔·阿尔布瑞契特国际机构(Karl Albrecht International)的董事长,也是全球知名的顾问、未来学家和演说家,有超过25本的商务专著。

让·詹姆克 (Ron Zemke)

表现研究有限公司(Performance Research Associates, Inc.)的创办人暨董事长,其公司专门提供服务品质审核及服务管理课程。他也是颇具影响力的顾问和演说家,有十余本专著或合著。

 中社博雅

丛书主编:廖理

策划:路卫军(genesi2001cn@yahoo.com.cn)

耿华军(kapi@sina.com)

特邀策划:王云珍 周丽 王莉莉

封面设计:  十亩工作室 裴海斌

RESTORE CUSTOMER VALUE TO THE CENTER STAGE OF BUSINESS

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

· · · · · 中 社 博 雅 新 书 · · · · ·

《激 情——创造激情四射的企业》

《情绪经济——景气，是情绪的产物》

《移动商务——移动经济时代的竞争法则》

《薪 酬——以薪酬战略驱动企业变革》

目 录

让顾客价值回到企业舞台中心	1
---------------------	---

序言	1
----------	---

导读 服务管理卷土重来	1
-------------------	---

教我如何去面对，如若出现人神着魔的局面？我不曾创造世界，只是一个对它满怀恐惧的陌生人。

——A. E. 豪斯曼《最后的诗篇》

服务管理的现状	3
---------------	---

服务卷土重来？	8
---------------	---

第一篇

服务无所不在：新经济的商业法则

第一章 服务的必要性	11
------------------	----

麦当劳拥有的员工比美国钢铁公司还要多；美国经济的标志，是那两道金色的拱门，而不是烈焰熊熊的火炉。

——乔治·威尔

服务业就是.....	13
售后服务	15
“附加价值”服务	18
把服务视为经过管理努力的成果	20
服务管理的挑战	28

第二章 服务管理艺术的演变 30

每天都有五万个塑造企业形象的关键时刻。

——詹·卡尔森

《服务经济》初版：缘起	30
北欧航空公司的传奇	31
詹总裁的教诲	35
SAS 后记	35
服务管理：一个理论的兴起	36
服务管理的普及	37
从当时直至今日	38
金钱与服务意识	39
各类服务期待值	41
管理顾客体验	42
明天的服务管理	43

第三章 服务金三角 44

要让梦想成真，你必须先有一个梦想。

——汉斯·西尔博士，压力理论的创始人

思考品质的新语言	44
五万个关键时刻	45
在顾客意见卡上赢得高分	47

沦于平庸的主要缘由	47
顾客期待是惟一要紧的事	49
视服务为产品	50
服务的循环	51
杰出服务公司组织的四大特色	53
服务金三角	54
为什么要有客户服务部?	56
亲临管理: 以身作则	58
组织的精神分裂症: 优先顺序的冲突	60
服务管理: 新瓶装旧酒?	61
 第四章 顾客: 国王还是村夫?	 62
对顾客来说, 印象就是一切。	
——汤姆·彼德斯	
顾客印象: 你最近为我做了些什么?	63
顾客价值: 定义、传达、评估	65
顾客忠诚度与顾客满意度之间的重要区别	69
了解, 意味着要多方倾听	71
处理投诉在建立忠诚度中所扮演的角色	74
顾客激励和服务循环	76
顾客需求的变动性	77
顾客导向的本质: 为内外部认识鸿沟架起桥梁	80
塑造良好形象	82
 第五章 服务战略的发掘和定位	 85

没有比无知妄动更令人惊悚的事了。

什么是服务战略？	86
服务战略剖析	86
为什么要有服务战略？	88
化商业战略为财富	90
何时该重新审视服务战略？	91
有效服务战略的要素是什么？	92
理想的服务战略应该传达出什么信息？	93
在卫生因素与竞争优势间划清界线	96
顾客永远都知道自己需要什么吗？	99

第六章 建立服务提供系统 100

即使你找来最优秀的人才，加以充分的训练、激励，
却把他们放到一个恶劣的系统中去，最终结果只能有一个：
系统吞噬了这一切。

——盖瑞·鲁默勒

表现设计研究室首席执行官

服务包	101
期待：顾客和竞争对手会不断提高标准	106
系统智慧：避免集体愚昧	108
设计、诊断并修补服务系统	110
为价值量体裁衣：服务蓝图	113
MOTIA：关键时刻影响评估法	115
恢复的任务	119
最后的忠告：记住顾客	124

第七章 对服务员工的关怀 126

你怎么对待你的员工，你的员工就怎么对待你的顾客。

——卡尔·阿尔布瑞契特、让·詹姆克

最后一步路	126
成也萧何，败也萧何	127
举足轻重的第一线员工	128

建立服务文化	131
每个人都在服务某个人	134
效用有限的激励和投入	135
绣花枕头	137
微笑训练也没有用	138
如何有效运用培训和开发	140
工作锦囊：当培训失灵时	142
甄选：寻找有意愿、有能力为顾客服务的人	142
绩效考评、指引和信息反馈的重要性	144

第八章 晦暗时刻与闪亮时刻 147

挑战不可能完成的任务是一件挺有趣的事情。

——华德·迪士尼

毁灭性的晦暗时刻	148
晦暗时刻 1：最难的是学习道歉	148
晦暗时刻 2：规矩的危险	149
晦暗时刻 3：罪恶感的角色	150
晦暗时刻 4：不可能的任务	150
晦暗时刻 5：吃花生果酱三明治的年龄限制	151
晦暗时刻 6：损及信任的系统	151
晦暗时刻 7：训练不足的表现	152
晦暗时刻 8：随处可见的烂系统	153
闪亮时刻大呈现	153
闪亮时刻 1：实现所有的愿望	154
闪亮时刻 2：最热烈的修复	154
闪亮时刻 3：分外之事	155
闪亮时刻 4：超越期待	155
闪亮时刻 5：救星曼尼	156
闪亮时刻 6：宠物——以及喜爱喂养宠物的人	157
闪亮时刻 7：罗杰斯汽修厂的服务	158
闪亮时刻 8：网上与真人	159