

The Effortless Experience

Conquering the New Battleground for
Customer Loyalty

新客户 忠诚度提升法


马修·狄克逊 (Matthew Dixon)
[美] 尼克·托曼 (Nick Toman) 著
瑞克·德里西 (Rick DeLisi)

董幼学 译

不是“讨好客户”，
而是“为客户省力”

继
《华尔街日报》
畅销书
《挑战式销售》
之后的又一力作

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The Effortless Experience

Conquering the New Battleground for
Customer Loyalty

新客户 忠诚度提升法

马修·狄克逊 (Matthew Dixon)

[美] 尼克·托曼 (Nick Toman) 著

瑞克·德里西 (Rick DeLisi)

董幼学 译

不是“讨好客户”，
而是“为客户省力”



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Matthew Dixon, Nick Toman and Rick DeLisi: The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty

ISBN: 978-1591845812

Copyright © The Corporate Executive Board Company, 2013

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

本书中文简体字版经由 Portfolio 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-0327

图书在版编目 (CIP) 数据

新客户忠诚度提升法 / (美) 狄克逊 (Dixon, M.), (美) 托曼 (Toman, N.), (美) 德里西 (DeLisi, R.) 著; 董幼学译. —北京: 电子工业出版社, 2015.9

书名原文: The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty
ISBN 978-7-121-26974-5

I. ①新… II. ①狄… ②托… ③德… ④董… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 195262 号

策划编辑: 吴亚芬

责任编辑: 吴亚芬

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 15 字数: 215 千字

版次: 2015 年 9 月第 1 版

印次: 2015 年 9 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



译者序

近年来，随着服务业在我国的蓬勃发展，客户关系管理越来越成为各机构和公司工作的重中之重。传统的客服观念认为，公司应竭力讨好客户来获取客户的忠诚度。大多数客服经理把无数的时间、精力和资源用在向客户提供超乎他们预期的服务上。然而，经过多年的深入研究和调查，马修·狄克逊等三位合著者在本书中指出，“讨好服务”的功效被普遍高估了，真正影响客户忠诚度的关键因素是公司能否向客户提供省力服务。客服经理应该通过降低客户的渠道转换率、指导客服人员实践“避免后续问题”概念、应用“体验工程”策略，以及赋予客服人员更多的自主权和决策权来提供省力服务。本书兼具实用性和可读性。作者在书中提供了很多可供客服经理轻松应用的指导工具和模板。此外，作者将复杂的概念，用简单易懂、轻松幽默的语言诠释出来，适合各层次、各企业机构的客服管理者阅读。对于有志于从事客服管理的员工而言，本书也是一本通俗易懂的学习指南。

本书的翻译主要由董幼学、周红亚、董宽裕、周笑笑、刘智子共同完成。董幼学负责第1~5章的翻译，周红亚和董宽裕负责第6~8章的翻译，周笑笑和刘智子负责封面、推荐序、引言、致谢和附录部分的翻译。董幼学负责最终译文的审校。在此，对各位译者的辛苦工作表示感谢。最后，特别感谢张彦凤和吴亚芬，在她们的悉心帮助和指导下，本书的翻译和出版才得以顺利完成。

董幼学



推荐序

2012年7月16日，美国购鞋网站美捷步(Zappos)的客服人员萨亚·拉布斯(Shaea Labus)接到了一位名叫丽莎(Lisa)的客户来电。两人的对话从鞋子一直讲到如电影、美食等其他生活领域。他们一直讲着，越讲越久。在这期间，萨亚只是抽空去了一趟洗手间，回来后继续跟对方聊天，连午饭也是好心的同事帮她买的。最后，他们的通话总共持续了9小时37分钟。“有时，客人打电话来只是想找人倾诉一下。”另一位美捷步公司的客服人员解释道。

在美国北卡罗来纳州的诺德斯特姆百货公司(Nordstrom)，一名保安发现一位妇女在地上爬来爬去，慌慌张张地在找什么东西，原来她订婚戒指上的钻石不见了。于是，这名保安和其他两位公司店员一起帮忙寻找。在经过长时间的地毯式搜寻后，他们最终在吸尘器的集尘袋里找到了那颗钻石。

一个晴朗无云的夜晚，在夏威夷毛伊岛卡帕鲁亚湾的四季饭店，一位酒保无意间听到一对度蜜月的新婚夫妇在感叹夜晚的月色有多美。第二天

早上，有人敲响了这对夫妇的套房门，让他们大吃一惊的是，门口站着的竟然是美国国家航空航天局（NASA）局长，他拿着两套航天服，面带微笑地说道：“你们今天有谁想要搭火箭去月球吗？不过，你们最好带个包，到时好装些月石回来。”

好吧，最后一个故事是我瞎编的。

不过，前面两个故事都是真人真事。你可能听过不少这样的故事。我们生活在客服的黄金时代，很多客服主管明确表示，他们的目标是“讨好客户”。“讨好客户”这个概念在理性的商业世界里听着真的很奇怪。那么，我们还应该以“迷住员工”和“取悦供应商”为目标吗？

当然了，这个概念是指客服业务应该以提供最优质的服务为目标，好到让客户感到惊喜、难忘，给人一种愉悦的享受。

这是一个值得追求的目标。但是，如果这是一个错误的目标，那该怎么办？

如果这些像病毒一般传播开来的客服故事，其实是在迷惑客服主管，误使他们偏离了一种更明智、更有效的目标，那该怎么办？

有时，这类客服故事太深入人心、太有说服力，以至于歪曲了人们的思维方式。例如，普通人在 YouTube 网站上一鸣惊人的现象。几年前，美国摇滚乐团旅行者（Journey）的首席吉他手尼尔·舍恩（Neal Schon）在 YouTube 上看到一个名叫阿内尔·皮内达（Arnel Pineda）的菲律宾人在翻唱他们的主打歌曲，皮内达唱得实在太好，以至于被舍恩邀请担任旅行者乐团的主唱。另一个在 YouTube 上一举成名的年轻歌手是加拿大的贾斯汀·比伯（Justin Bieber）（我猜你们应该都听说过这个人）。

这些 YouTube 故事具备了一切传奇故事所需的元素：一鸣惊人的英雄人物、意外被发掘的戏剧性，以及乞丐变王子的情感元素。但是，我们必须不把故事和策略混为一谈。贾斯汀·比伯在网络上被发掘，并不意味着年轻的新人歌手应该拿出所有的积蓄去制作 YouTube 视频。这样的成名机

会就跟中彩票的概率一样。（一定会有人中奖，为什么不可能是我？）

同样道理，公众喜欢那些传奇的客服故事也并不意味着客服主管应该让自己的团队提供这种服务。这不是说他们没有能力提供这种传奇式的服务，或者在 YouTube 上一举成名不可能。显然任何客服人员经过培训都能跟客户在电话上聊上 9 小时。例如，“您的邮政编码是多少？谢谢您，巴克利太太。那么，我们从您小时候开始聊起吧。”

真正的问题是，“讨好客户”这个目标虽然鼓舞人心，却可能让人误入歧途。大多数公司与诺德斯特姆百货公司或美捷步公司不同，不是以服务作为公司品牌的。我们真的需要设法“讨好”客户吗？就我个人来说，针对被人讨好，我更希望在拨打客服电话时，在输入账户号码后不用再次向客服人员重述一遍。

或许客户服务应该少些“进攻”，不应该卑躬屈膝地取悦客户，而是要多些“防守”，避免客户在互动时感到失望和耽误时间。如果服务的终极目标不是讨好客户，而是解除客户的烦恼——让客户因为问题快捷地获得解决而感到如释重负，那么公司应该怎么做？

在后文中，我们将进行一系列的商业研究调查——系统性地调查和解开客户服务的真相。本书是一本具有示范作用的商业书籍：记录了很多实用建议，提出的观点都经过实证，且本书的可读性也很强，会让你爱不释手。

在阅读本书时，你将找到本书最大谜团——客服部门应该以“讨好客户”还是“解除客户烦恼”为目标——的答案。同时，你还会遇到很多以下类似的小谜团：

- 哪种情况更让客户生气，是在致电客服时被转接，还是被迫重述信息？
- 精睿公司（Linksys）终止电子邮件客服渠道后，发生了什么事？公司成本是增加还是减少？客户改换电话客服还是自助服务？



- “一次解决率”（在第一通电话时就把问题成功解决的客户人数）这个被数以百计的公司使用、看似巧妙的测评标准，其最大的问题是什么？

如果你往下看，就会找到这些问题的答案。此外，如果你受到本书的观点启发，希望找个人讨论一下，别忘了，美捷步公司的客服人员随时准备接听你的电话……

丹·希斯 (Dan Heath)

Decisive、*Switch* 和 *Made to Stick* 合著者



引言

别以为“讨好客户” 就有用

你听说过长颈鹿玩偶乔什的故事吗？

乔什是一个小男孩的长颈鹿毛绒玩偶。小男孩一家人在佛罗里达的阿米莉亚岛旅游，当他们从当地的丽思卡尔顿酒店（Ritz-Carlton）退房时，忘了把乔什一起带走。你可以想象，当小男孩发现乔什不见时就开始大吵大闹的情景，于是他的父母采取了大多数父母都会采取的方法，告诉小男孩：“乔什不是丢了，而是留在酒店多玩几天。”他们用这个方法把小男孩哄好了。

结果，小男孩的父母并没有夸大其词，乔什确实受到了很好的照顾。

丽思卡尔顿酒店的客房清洁员在发现乔什后，把它送到了酒店的失物

招领处，该部门的工作人员打电话给小男孩的父母，告诉他们乔什在酒店的洗衣房被找到了，觉得他们可能想把乔什要回去。可想而知，小男孩的父母在听到儿子心爱的玩偶被找到时有多惊喜。

不过，丽思卡尔顿酒店并没有像大多数酒店那样仅把乔什寄还给小男孩，他们做得更多。

失物招领处的经理指示团队把乔什在酒店续住的时光拍照记录下来。他们制作了一个相片集，里面记录了乔什躺在游泳池边休息、用黄瓜片敷着眼睛做按摩、在海滩上玩耍、跟其他毛绒动物玩偶交朋友、搭乘高尔夫球车打十八洞时的情景。此外，丽思卡尔顿酒店把乔什和相片集寄给小男孩父母时，还附送了很多酒店的赠品。

这是一个十分温馨的故事，完美体现了这种令人惊喜的取悦服务对客户来说意味着什么。但如果你是一位商人，你知道丽思卡尔顿酒店的真正目的，就是获取客户一生的忠诚。

商业人士都知道，真正考验公司取悦客户能力的时候是出现问题时——当产品出现问题或事情出错时，客户需要公司帮忙解决问题时。客户服务是客户体验的最大考验，因为公司所有的声明、使命和价值都在这时受到考验，而且长久以来商业人士都深信，当客户最需要帮助时，公司如果能够提供一种超出预期的服务体验，就能建立一种最牢固的客户关系，客户会对公司忠心耿耿，而竞争对手又束手无策。

因此，当“讨好客户”策略偶尔奏效时，客服主管们都想要铭记这一时刻。公司会把客户的感谢信和致谢电子邮件张贴在客服中心的墙上（通常被称为“名人墙”）。他们会在公司年会上表扬那些提供“超出预期”服务的员工。这些无私奉献的客服故事成为公司内部流传的传奇故事，以及公司要求员工达到的新标准。此外，公司还花费数百万美元培训一线客服人员或聘请顾问帮助一线客服人员更加有效、更加一致地向客户提供这种“惊喜”服务。

诸如长颈鹿玩偶的这类故事，迫使资深的客服主管进行苦苦思考。世界各地的公司主管第一次听到乔什这个故事时，无一不马上皱起眉头、惊讶道：“我们怎样才能向客户提供这种服务体验？我怎样可以让我的员工提供这种超出预期的服务体验？为什么我们公司不能以那种‘讨好服务’而闻名呢？”

我们问的问题不是“我们是否应该讨好客户”，而是“如何讨好客户”。我们知道用讨好这种方式服务客户最好，并对此深信不疑。

只是，这里面有一个问题。

尽管用提供“超出预期”服务的方法来讨好客户是正确的做法，且从直觉上来说也很有道理，但从实际操作上来说，乔什这个故事是每家公司在服务策略上都不应该学习的典型反面例子。

尽管几十年来大多数公司一直全心全意地投入大量时间、精力和资源追求为客户创造和复制惊喜体验这个目标，但具有讽刺意味的是，其实他们错失了客户真正寻求的体验方式：省力体验——一种近在眼前、更容易达到、可复制又节约成本的目标。本书是一本如何创造这种服务体验的指导用书。

目 录



第 1 章 客户忠诚度的新战场	1
用善意感动客户	2
重要问题	4
本书方法论摘要	5
传统智慧	8
大好机会就在眼前	23
通过降低客户费力程度来减少客户流失	26
改变忠诚度曲线	28
省力服务的四大原则	30
第 2 章 客户为什么喜欢自助服务	33
了解机会在哪里	36
公司喜欢电话客服	38
自助服务时代的引爆点已经到来	39

为什么客户联络中心的电话仍在不断响起	43
提升渠道吸引力的机会	44
从一个简单的问题开始	46
第 3 章 客服人员最不该问的一个问题	66
注意问题的隐性部分	69
做得比一次解决更好	72
把“客户问题”当成“客户事件”	74
测评“避免后续问题”	81
第 4 章 不能做不等于不去做	86
不要过度依赖“软技能”	91
体验工程：机会和回报	97
天生之才还是后天培养	98
避免说“不”	98
让客户觉得替代方案对他们有利	103
根据客户的人格特征制定解决方案	110
建立每位客户的档案	112
第 5 章 管理客服人员的重点是放手让他们去做	117
提高客户联络中心的“控制商数”能力	126
创造高控制商数环境	130
第 6 章 客户流失的检测指标：客户费力程度分数 2.0 版	149
客户费力程度分数	151
系统性地发现并去除那些影响客户费力的因素	159
关于客户费力过程的一个实例	160

第7章 建立“省力服务”机制	170
迈出第一步	171
最能促进改变的做法	175
让客服人员尽快了解什么是省力服务	183
先行者的重要经验	185
让“省力服务”成为公司的文化	194
第8章 把“省力服务”应用于客户联络中心之外	198
“省力服务”应用于零售和现场服务环境	198
“省力服务”应用于产品设计	201
“省力服务”应用于购物体验	203
致谢	206
附录	211



第1章

客户忠诚度的新战场

我们不知道你确切的工作是什么。客户体验管理这个主题是如此广泛和包罗万象，本书的潜在读者将从事各种职业：客服部主管、营销人员、客户联络中心主管、网站设计师、顾问、小企业主，甚至公司首席执行官（Chief Executive Officer，CEO）。

虽然我们不知道你朝九晚五的工作是什么，但我们知道你在其他时间做什么：跟我们所有人一样，你是一名客户。例如，你上超市买东西、带狗看兽医，以及去度假。选择哪家有线电视公司的服务？把汽车送去哪个维修站更换机油？把衣服送去哪个洗衣店清洗？你在一个星期里要做出十几个乃至数百个决定——决定选购哪个产品、哪种服务，以及哪个商家。有些决定你不需要动什么脑筋，如当你在按电视遥控器或在加油站加油时；但另一些决定很重要也更花时间，如当你在选购一辆新车或笔记本电脑时，

或者当你为房屋整修挑选装修公司时。

所以，现在把你自己当成客户，思考下面两个问题：第一，在你有生意往来或光顾的公司中，哪些是因为对方提供的服务超出你的预期而特别选择它们的呢？第二，哪些公司是因为对方提供的服务太差而不再光顾或与其做生意的呢？

我们敢打赌，你会发现第二个问题比第一个问题容易回答得多。回想一下那些你是因为对方提供“超出预期”的优质服务而光顾的，这样的公司你大概能够想到一两个，如一个特别的餐馆或度假胜地，但少之又少。不过另一个要你指出那些因为服务太差而不再光顾的公司名字的问题就容易回答得多了，不是吗？你大概可以列出一个长长的名单，上面都是那些因为服务太差而不愿再光顾的公司：害得你必须请假来等候对方上门服务的有线电视公司，把你最喜欢的西装洗坏却拒绝赔偿的干洗店，在一次期盼已久的旅行途中把你的行李弄丢的航空公司，没完工就落跑的装修公司，以及打 5 通电话才能解决问题的银行。

为什么会那样呢？为什么客户摒弃那些提供恶劣服务的公司的速度要比拥抱那些提供优质服务的公司的速度快呢？

这就是本书要为大家解答的最大谜团。



用善意感动客户

从很多方面来看，许多公司高管把客服视为他们公司在市场中脱颖而出的大好机会，这并不令人意外。

在 21 世纪做生意，人们必须认清的其中一个事实是商品不仅是产品本身，还包括品牌承诺。产品从上市到获得市场认可再到被别人模仿的时间正在缩减至零。你一开发出某样让你的产品与众不同的东西，你的竞争对手很快就会推出相似的产品或服务，或者类似的声明。因此，客户无法分