

Customer  
Culture

打造联邦快递式的客户服务体系

■美国联邦快递公司CEO弗雷德·史密斯推荐

PEARSON  
Prentice  
Hall

(Michael D. Basch) 著 张黎译  
「美」迈克尔·巴斯克

联邦快递客户服务体系的缔造者  
联邦快递创始人、高级副总裁

# 向联邦快递学客户服务



迈克尔·巴斯克将告诉你联邦快递每天都能获得忠诚客户的秘诀。

——肯·布兰佳，《一分钟经理人》作者

高等教育出版社

Customer  
Culture

打造联邦快递式的客户服务体系

(Michael D. Basch) 著 张黎译  
[美] 迈克尔·巴斯克

■ 美国联邦快递公司CEO弗雷德·史密斯推荐

联邦快递客户服务体系的缔造者  
联邦快递创始人、高级副总裁

# 学客户服务 向联邦快递



高等教育出版社

Customer Culture

本书版权登记号:图字:01-2003-4945

Customer Culture: how FedEx® and other great companies put the customer first every day/Michael Basch  
ISBN 0-13-035331-0

Copyright © 2002 by Prentice Hall PTR.

Original language published by Prentice Hall PTR, a division of Pearson Education, Inc. All rights reserved.  
Simplified Chinese translation edition jointly published by Prentice Hall PTR and HEP Publishing House.

本书封面贴有 **Pearson Education** (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

### 图书在版编目(CIP)数据

向联邦快递学客户服务/(美)巴斯克(Basch, M.D.)  
著;张黎译. —北京:高等教育出版社, 2005.4

书名原文: Customer Culture: How FedEx and Other Great  
Companies Put the Customer First Every Day

ISBN 7-04-015998-8

I. 向... II. ①巴...②张... III. 邮件投递-邮电企  
业-企业管理:销售管理-经验-美国 IV. F637.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 036011 号

策划编辑 段会青 马百岗 责任编辑 段会青 责任印制 孔 源

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街 4 号  
邮政编码 100011  
总 机 010-58581000

经 销 北京蓝色畅想图书发行有限公司  
印 刷 北京铭成印刷有限公司

开 本 720×1000 1/16  
印 张 15.75  
字 数 250 000

购书热线 010-58581118  
免费咨询 800-810-0598  
网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.landaco.com>  
<http://www.landaco.com.cn>

版 次 2005 年 4 月第 1 版  
印 次 2005 年 4 月第 1 次印刷  
定 价 29.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 15998-00

本书献给我的妻子卡伦 (Karen)、

我的三个孩子利萨 (Lisa)、

杰夫 (Jeff) 和迈克尔 (Michael)。



# 序言

迈克尔·巴斯克在美国企业史中占据着举足轻重的地位。

他曾经参与诸如UPS公司（United Parcel Service，联合包裹服务公司）和联邦快递公司（Federal Express）等此类每年需要与几百万客户打交道的大型公司的运作。现在看来，迈克尔在这些传奇式企业中的主要角色和职责是创立强有力的客户文化。虽然，当时还没有这种叫法，但是这种客户文化却是这些杰出公司在相关行业实现长期成功并占据主导位置的不可或缺的基本要素。

系统工程、销售、客户服务、企业任务说明等都是现代企业的组成内容，但是，仅有迈克尔清晰认识到了这些问题与真正的客户文化和企业成功之间的关联关系。

## 天壤之别

相比之下，我在澳大利亚一个工薪阶层居住的郊区经营的小本生意就显得十分渺小。迈克尔邀请我为这本书作序，并在书中把我的公司作为主要例证列入，我感觉受宠若惊。或许，我需要解释一下事情的由来。

过去几年，出现了很多关于我本人和我经营的牙病诊所的相关报道，迈克尔是其中最积极的支持者。我的业务很成功，所获得的收入也足以使我过上不愁吃穿的小康生活。每周，我只工作三个大半天，但是在办公室的每时每刻我都倍感珍惜。在我们这个行业，似乎这种情况有一些少见。

在多数人看来，我的业务只是小打小闹而已。而且，在几年之前，我紧紧关闭了诊所的大门，谢绝了求医的多数病人。或许，正是因为这些，许多人认为我有点“神经病”。现在，我只有大约750位客户（病人），而迈克尔却拥有几百万的客户。不过，幸运的是，我在此前的一段从医经历中学会了如何善待病人。事实上，这正是我能以如此高效的方式获得收入的唯一原因。

## 客户管理成功之路

我和迈克尔第一次见面还是在几年之前，当时迈克尔来我们诊所进行考察。他为人诚实、待人友善，拥有渊博的商业经营知识，特别是客户服务知识，这些给我留下了深刻的印象。

多数人只是对我的故事的轰动性效应感到好奇，但是迈克尔却超越了故事的表面。他对我的业务进行了深入研究，并发现了我们的成功之路，即：我们如何为病人创造难忘体验，使病人多次光顾，并同时吸引病人的朋友、家人和同事慕名而来。

迈克尔除了分析像我这样的小本经营企业，还能够从众多的大中型企业中汲取客户服务理念的精华，据此，迈克尔的远见卓识和技能可窥一斑。我认为他所推荐的将所有这些精华理念融入广泛存在的客户文化内的过程会使读者受益匪浅。



## 客户服务的成功出于偶然

不幸的是，我必须承认，最初我并没有有意要实现成功的客户服务。当时，我的动机也十分简单，我只想让客户更愿意向我付钱。客户服务，这肯定是答案所在，否则，为什么人们愿意看牙科医生。或许，你也曾用过同样的推理过程。

我必须承认，像多数人一样，当时因为没有可以遵循的过程或可以给我指引方向的计划，我所做的只是最明显易见的事情。但是，经过多年的摸索和碰壁之后，关注客户已经成为主流的企业文化。如今，关注客户的文化已经融入到我们的所有工作之中。要是能够早几年认识迈克尔，那该多好。

## 客户文化设计

其实，优质客户服务的中心思想十分简单，即：确定哪些东西能使客户满意；通过相关系统，使客户满意；并向团队表明系统对于实现优质客户服务的好处；在争取高等级客户忠诚度的演进过程中不断衡量并跟踪团队的表现和绩效。

随后，你会了解到，迈克尔将这个过程的步骤分为愿景、价值观、目标、相关性、行动和反馈。这看起来十分简单，但是难就难在细节内容上。在此过程中，迈克尔会一直陪伴你，借助他丰富的阅历，提出各种概念和理论，加深你的理解。

我最喜欢第9章讲述的“维系客户之凤凰再生”理论。必须承

认，迈克尔在这一章中表述的真知灼见令我深受启发。抛开理论不谈，我们都深知客户希望得到什么待遇，因为我们本身都是客户。我们的客户所面临的问题都是我们曾亲身经历过的问题。如果感觉不受欢迎，我们就不再光顾。

我们心如明镜，知道创建善待客户的文化是促进业务发展、开发新市场并在行业占据主导位置的有效方法。本书为实现这一目标所可能面临的各种问题提供了答案。

迈克尔为人热情，充满爱心，同时，也是一名精通管理之道的大师，非常善于沙里淘金。让我们和他一起重温他所见证的美国企业史吧！

本书的内容很可能会改变你的工作方法，并且肯定会对你们的组织/公司产生巨大的影响。

派迪·兰德博士

派迪兰德幸福诊所

# 引言

文化驱动一个组织的绩效！

文化就是一切！

正如一位首席执行官最近说过的那样，“只要公司文化正确，员工将会采取所有必要的措施，服务于客户并为业主赢得大叠钞票。”如果把普通人植入不普通的文化内，这个普通人会改变自己的行为，适应所面对的新文化。若一个组织的文化发生了变化，组织的员工会随其改变。

组织文化是一个系统。该系统可以激励员工以获得忠诚的客户为导向，努力达到高绩效的工作水平，同样，它也可能会引发员工以个人为中心、对客户漠不关心或其他多种形式的“客户癌症”（customer cancer）活动。

我们是受习惯制约的人，在生命早期，我们的行动和反应就已经形成行为定式。除非行动-反应框架发生改变，即：能够提供体验快乐或避免伤痛的机会的行动-反应框架发生改变，否则我们会按照通常的反应方式予以反应。

几乎我们的所有行为都受习惯的制约，而习惯是文化的产物。树立正确的公司文化，并清晰地表达公司所希望的员工行为，同时予以认可和表扬，那么这些行为会逐渐被人们习惯化，公司也就可

以通过持续的增值来不断地服务于客户。

人们改变，并不是因为领导要求改变，而是因为他们发现在自己所处的文化内，改变是对个人最有利的做法。

假设你作为一名公司领导或部门领导，甚至一名雇员，希望改变人们的行为方式，那你就必须改变人们所处的文化。实际上，就是要改变构成企业（家族）文化的系统或行动-反应模式。

人们会本能地适应新文化。如果新文化鼓励高水平绩效，则人们就会实现高绩效水平，否则，如果不愿意按照高绩效水平行事，则必须离开。

客户文化就是主动、有意识地建立以客户为中心的文化。在这种文化内，员工为了获得持续有益的发展而服务于客户（内部或外部客户）。

我们再回到驱动人们行为的系统这个话题上。我们就实践中的一些系统，简单举例如下：

你准备淋浴，打开水门之后，一只手放在阀门上，另外一只手放在水内，你缓慢转动阀门，直至水达到适当的温度。在这个过程中，你用手感觉水温，并不知不觉地与预期的水温进行比较，如果过热或过凉，你会调整阀门，这样反复，直至达到适当的水温为止。

经过一段时间，富有创新性的制造商开发了人们可以在前端设定控制水温的阀门，淋浴时，只需设定温度打开水龙头即可。

这个例子说明了系统工作原理，以及以客户为中心的服务如何按照客户需求逐渐获得产品和解决方案的演进。

举另外一个例子。

你有一个十分重要的约会，但马上要迟到了。你钻进车里，很快启动加速器，加速到限定速度。你不时观察里程表，踩住或放开



油门，达到最优车速。你密切观察周围的交通状况和路况，并采取必要的措施，最大限度减少路途时间并尽量按时赴约。

过了一定时间，富有创造性的公司研制了定速导航系统。现在，你只需要加速之后，按动定速导航系统按钮，就可以维持理想的速度。这样，你可以安心关注其他事情，进而提高绩效。

刚才讲的是两个实践中的系统示例。

你有一个目标，这个目标与你相关。为实现目标，你采取措施，并获得反馈。如果目标没有实现，继续采取措施并获得反馈，如此循序渐进，周而复始，直至到达平衡状态（或满意状态）为止。

从宏观角度看，这是一个演进的过程。我们所作的每项工作几乎都需要多次重复目标—相关性—行动—反馈循环。在此过程中，人们开始擅长寻找更好的解决方法，实现简单、快速、方便、舒适的效果。

持续不断地探索更好的解决方法的人和公司会成为积极推动演化的力量，在不断地探索过程中获得持续发展和创新。这就是客户文化的定义。

本书的目标包括：（1）主动积极建立文化结构或系统，并将员工纳入过程之中；（2）寻找更有效、更有价值的方法为客户提供服务。

如果每名员工和每位客户都为改进企业效力寻找出路，企业会日益繁荣壮大。

如果企业能够积极主动地为这些简单、自然的文化框架提供指导，企业绩效将提高到新的水平。人们拥有明确的目标并学会合作，实现持续革新和发展。

公司或企业或是繁荣或是衰败，不会保持一种稳定不变的状态。变革和发展是人类的核心需要和现象之一。这一点无可否认。但是，我们可以设立成功的框架体系，每天都实现业务的更新。

本书的重点内容就是积极了解文化框架，建立并应用文化框架，促使你和你的员工每天对业务都有一个更新的过程，并帮助你们持续获得发展，提供以客户为中心的产品和服务。如此一来，客户就会愿意掏腰包购买能为你们赢得丰厚利润的产品和服务。

客户文化的宗旨是为文化框架提供系统基础，并举例说明这种系统思维方式如何促进联邦快递公司、UPS公司、Larson-Juhl、牙病诊所、公司重组、新兴公司和许多其他公司的发展。

本书所讲述的原则可以追溯到将近100年之前的UPS公司。之后，这些原则又在联邦快递公司成立之初得到了应用。目前，许多公司在现有文化重塑、建立新型文化中也应用这些原则。

联邦快递公司作为本书的主要例证，是因为我从头开始就参与了该公司的初期文化建设。联邦快递的文化经过时间的洗礼和考验，面对行业最具有竞争力的竞争对手之一——UPS公司，仍然经久不衰。

关于UPS公司，我知之甚少。但是，它是当今最具有竞争力的公司之一。在将近100年的发展历程中，UPS公司所创造的业务，足以使每位管理层人士（组长以上职位）在退休时都成为百万富翁。即使在艰难时代，UPS公司也保持了相对稳定的发展，而且债务相对很少。在这个以员工流动率高而臭名昭著的行业，UPS公司保持了很低的员工流动率。最后，我敢打赌UPS公司的司机在工作时不打瞌睡。

Larson-Juhl是一家私营中型公司（1300名员工），在画框

制造和销售行业占据主导地位。通过其具有传奇性色彩的首席执行官，Larson-Juhl向世人展示了在驱动一个企业的价值方面，身体力行所能带来的成功。

为使例证更具代表性，我们举一家小型公司的例子：位于澳大利亚布里斯班的八人牙医诊所。派迪·兰德医生以前每周工作60小时，工资刚刚达到平均水平，他一度陷入绝望的边缘，而现在他的企业却摇身一变，成了非请莫入的会员制牙科诊所。

该诊所的收入是其他普通诊所收入的2.5倍。其与众不同之处在于诊所大门紧闭，黄页上找不到他们的电话号码，而且75%的病人都被拒之门外。派迪出版的名为《建立快乐企业》的书成为多数希望建立客户文化的小型企业的畅销书。其中许多原理也在大型企业中得到成功应用。

书中也列举了患有癌症文化的企业的例子。所谓的癌症文化亦即驱动员工不顾客户利益，为自我利益采取具有毁灭性行动的文化。

本书介绍的原则同样适用于希望改变行为，更好地满足企业、员工及其历史使命需求的家族式企业，非营利性组织或任何其他组织。

迈克尔·巴斯克

# 目录

## 第1部分 理论

- 第1章 美国，你拥有了一家新航空公司——联邦快递公司/3
- 第2章 系统驱动人/19
- 第3章 愿景/37
- 第4章 言行中的价值观/49
- 第5章 目标/57
- 第6章 相关性/65
- 第7章 反馈/85
- 第8章 优质服务来自于创造者/97

## 第2部分 应用

- 第9章 维系客户之凤凰再生理论/109
- 第10章 大公司形同巨轮——行动不便，难以适应变革/115

# 目录

第11章 日常工作规范化、例外情况人性化/123

第12章 蛋状组织结构形式/133

第13章 恐惧层次理论/141

第14章 变革七动力/149

## 第3部分 结果

第15章 派迪·兰德的故事/167

第16章 创业型公司的解析——实践中的创新/185

第17章 企业重组解析——过渡阶段的客户文化/197

附录A 联邦快递取送站理想之愿景/213

附录B UPS公司创始人所表述的公司原则/221

## 第1部分

# 理论

本书分为三部分，即理论、应用和结果。

第1部分以联邦快递公司（Federal Express）为首要示例，说明如何形成理论。

客户文化的主要关注点是建立行动-反应文化，在该文化下，员工的行动以客户为中心展开。本部分将提出相应的理论并通过列举大量示例，说明如何形成理论，以及为什么这是运作一个公司或参与一个公司业务的实用方法。

