



(美) 比尔·普赖斯 (Bill Price) 著
(澳) 戴维·贾菲 (David Jaffe) 著
季晓南 译

没有服务才是最好的服务

如何建立低成本高效率的 优质客服系统

颠覆性的客户服务理念：**解放顾客，降低成本**

公司高管、客服经理和决策者的必读之书



机械工业出版社
China Machine Press

没有服务才是 最好的服务

如何建立低成本高效率的
优质客服系统

(美) 比尔·普赖斯 (Bill Price) 著

(澳) 戴维·贾菲 (David Jaffe)

季晓南 译



机械工业出版社
China Machine Press

Bill Price, David Jaffe. The Best Service is No Service: How to Liberate Your Customers from Customer Service, Keep Them Happy, and Control Costs.

Copyright © 2008 by Bill Price.

This translation published under license.Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system,without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有John Wiley & Sons公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-3134

图书在版编目(CIP)数据

没有服务才是最好的服务:如何建立低成本高效率的优质客服系统/(美)普赖斯(Price, B.), (澳)贾菲(Jaffe, D.)著;季晓南译. —北京:机械工业出版社, 2009.4
(服务管理新经典)

书名原文: The Best Service is No Service: How to Liberate Your Customers from Customer Service, Keep Them Happy, and Control Costs

ISBN 978-7-111-26335-7

I. 没… II. ①普… ②贾… ③季… III. 企业管理:销售管理—商业服务 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第019907号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:程 琨 版式设计:刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2009年4月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 16.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-26335-7

定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

The Best Service IS NO Service



人们理应拥护最好的服务理念。这样，公司不仅能够更好地听取客户的意见，而且能够理解如何通过现场联络和非直接联络或自助服务的方式提高客户满意度。

——马克·辛格 (Marc Singer)

麦肯锡公司董事

这本书独家探索了如何创建一个无须提供客服的公司。首先，所有公司都要保证它们的产品运转正常，产品的自助功能能够满足客户需求，时刻倾听客户的反馈意见。

——杰夫·巴斯岗 (Jeff Busgang)

IDG Ventures普通合伙人及Upromise公司的

共同创始人、前总裁兼首席运营官

人们的客服经历不尽相同。正如戴维和比尔所指出的，关键在于消除客户主动联系你的可能性！接受他们的建议，努力提高客户满意度、客服知名度和公司的利润。

——珍妮·布利斯 (Jeanne Bliss)

作家，CustomerBLISS首席客服官兼总裁

戴维和比尔提出了与客服领域相关的一些独特而中肯的方法。对于大型服务类公司而言，他们的著作将发挥重要的指导作用。

——简 S. 赫姆斯特里奇 (Jane S. Hemstritch)

澳大利亚联邦银行非执行董事；埃森哲亚太部前任常务董事

对任何行业而言，使用“最好的服务”理念和原理对客服运营方式进行研究是很有价值的。它们挑战了传统的客服模式，表明通过消除产品缺陷可以更好地满足客户需求。

——约翰·伊根 (John Egan)

联想集团上海分公司副总裁

几乎所有公司的使命都是“取悦客户并超越他们的期望值”，但是多数公司不能遵守诺言，它们因为食言行为而失信于客户。本书就是解决这些问题的金玉良药。它将明智的策略和最佳的实践融为一体，这样客户就能更快、更好、更有趣地与公司进行交流，而公司高管也能从中受益匪浅并进一步完善他们的公司。阅读本书——你的客户会因你而悦！

——威廉 C. 泰勒 (William C. Taylor)

Fast Company 杂志的创始人及主编；《用怪人之道》的合著者

谨以此书送给

我们的孩子Erika、Rachel、Rebecca和Patrick



Preface

译者序

很多公司的客服人员只是把客户服务视为日常工作，公司要求我怎么做我就怎么做（如对客户微笑、不与客户吵架等），每天工作八小时后就算完成既定任务，而公司也没有设定有效的衡量标准。这就容易产生很多问题，并严重影响客户的忠诚度。

在社会发展日益深入、产品竞争日趋激烈的今天，越来越多的公司都认为客户服务处于中流砥柱的地位。很多知名企业，如麦当劳、肯德基、海尔、苏宁等，都把它视为企业品牌来经营。客户服务的好坏体现出企业的文化修养、整体形象和综合素质，与公司利润的多少有着千丝万缕的联系。能够赢得高端客户，不仅仅是公司的产品质量、产品标准或产品价格方面的问题，客户服务也是一个关键的环节。客户服务主要包括售后服务、接待客户、处理客户投诉、客户满意度、对待客户的态度和交流方式、客户咨询、客户挽留和发展客户等很多方面。从这些字面描述可以看出，客户服务是一个非常复杂多变而且充满挑战和风险的多维体，任何试图使用通用标准衡量客户服务的尝试和努力最终都会归于失败。

比尔·普赖斯和戴维·贾菲合著的这本书提出了革

命性的观点，以最好的服务的七项原理为核心，分别探讨了挑战客服需求、消除无效联络、创建自助服务、积极主动、方便联系公司、在公司内部分摊责任、倾听并采纳客户意见，而传递优质服务是终极目标。在这个整体框架下，本书揭示了很多错误的传统观念和标准，认为公司应该从自身做起，以一种从外向内的全新思维模式取代原来的从内向外的视角；也就是说，公司必须建立以客户需求为核心的客服系统，通过外部的客户需求促进内部的变革，放弃过分追求速度的错误度量标准，转而遵循质量标准，建立“不断超越客户期望值”的服务理念，于细微处体现公司的理念，留给客户一种深刻的记忆。

本书的两位作者长期从事与客户服务相关的工作，对客户服务所涵盖的要素及其影响范围有着深刻的认识，对客户服务领域所存在的问题、所面临的挑战以及对公司利润的影响都有着感同身受的体会；他们亲眼目睹很多公司的沉浮，从而证明了客户服务无与伦比的重要性。从这个角度而言，本书所要达到的目标并不是提供一系列革命性的技巧，而是一种思维的变革和转型。

这本著作内容丰富，通俗易懂，而且引用了大量真实生动的案例，使理论与实践、知识与技术、现代与未来完美地融合起来，便于读者学习与借鉴，适用于各行各业中从事客户服务的人员阅读。无论是首席执行官还是基层的一线客服员工，都能够从本书中受益。此外，本书还非常适合在大学和商学院及研究生院使用，这样无论是教职工还是学生都能亲身接触到来自第一线的真实客户经验和教训。

客户服务的质量不但能决定公司的业绩和收入，更能决定公司在竞争中的成败。这就需要公司的人员不断提高客户服务意识，始终秉持以客户为导向的工作态度，学习掌握有效的服务技巧，为客户提供真正意义上的最好的服务。



Introduction

引言

提供优质服务并不困难。公司提供新产品和新服务满足客户的既有需求，有时甚至还能提供超值服务。客户希望使用这些产品和服务以便充实自己的日常生活或者获得个人及商业上的成功。这就是他们购买产品或服务的目的：使用或者利用它。他们购买商品和服务的目的不是为了联系客服部门。

我们称之为“晨起测试”：客户需要早晨醒来就联系你的公司寻求帮助，还是他们醒来就需要使用你的商品和服务？这还用问吗？

不幸的是，一门新的学科——客户关系管理（CRM）逐渐兴起并宣称客户需要与公司保持“关系”。我们也认为客户希望也确实需要与公司共事以便获得商品和服务，这样他们才能实现自己的目标。如果产品和服务质量很好——客户有权这么认为，那么客户就会对这个公司产生些许忠诚感，他们就会购买更多产品和服务并向他人推荐这家公司。¹但是客户需要与客服部门保持的关系与此大相径庭。对于多数公司而言，最佳客户绝对不会来电或者亲自拜访公司，他们直接从产品或服务中获取所需，然后回头购买更多的产品或服务。也就是说，公司可能寻求建立某种关系（这正是客户关系管理派所坚称

的)，但是客户并不需要这种关系，他们甚至希望从未听说过客服这个字眼。

如果出现异常情况，那么客户就会打电话、发送电子邮件、进行面谈、发表文章、写信或者走进分公司办事处——如果服务或关怀程序工作正常，那么公司会做出反应、消除疑惑并解决问题。这就OK了吗？对我们来说不是的——这仅仅是必要的但不充分的短期响应，或者我们可以称之为基本服务。我们会问“客户为什么需要联系我们”，而不会关注我们处理此次事件的效果。

尽管一些公司已经在客服领域投入巨资开发新程序和新技术，但不幸的是，公司和客户都陷入了无休止的循环：随着业务的增长，公司增加了更多的客服支持资源；但是每当客户碰到同样的问题，他们就倍感挫折。随着服务需求的增长，公司投入更多的资源处理问题或者寻找更明智、更有效的办法。有些公司试图迫使客户使用自助服务，对上门服务收费，或者使用电话或电子邮件收集客户的反馈意见。毫无疑问，客户已经对所遭遇的低劣服务感到失望和恼火。客户理应感到失望，因为公司根本没有意识到客户联系它们的原因。

现在这些客户能够在博客或者通过选择其他供应商来表达自己的不满情绪。很多作者都描述了逐渐上涨的客户挫折感浪潮。2006年的一项调查表明，低劣的客服迫使50%的美国客户更换服务供应商。²有些调查确实也发现了感到满意的客户，但在很多情况下公司仍然在使用陈旧的方法，所以无法提供较高水准的服务（或者更好的服务）。最近英国客户研究报告发现，77%的客户都遭遇过商品和服务方面的问题。³对任何人来说，这都不是好事情。

幸运的是，仍然存在更好的方法，我们觉得必须通过此书来发表如下宣言：

挑战客服需求，在理想状态下所有工作都完成得很好，所有缺陷和疑惑都已消除，这样客户以及潜在的客户就不会为了获取信息或者寻求帮助而联系公司。

在挑战客服需求并消除无效联络时，公司应该让自助服务发挥作用，采取积极措施防止客户联系它们的客服中心。这就是我们所说的**没有服务就是**

最好的服务的内涵。为了达到最好的服务水准，需要在行为、程序和方法上进行重大变革，当然这样做会带来丰厚的收益：**客户满意度提高，营业成本降低，更多的利润，员工心情舒畅。**

多年来我们致力于构建设有服务等于最好的服务的7个原理，无论是作为客户还是客服实践者我们都经历过挫折。在电影《网络空间》中，由彼得·芬奇扮演的网络电视主持人霍华德·比厄认为，我们“正在遭受地狱般的折磨，我们再也无法忍受了！”**我们的目标就是在提高客服标准的同时降低人们对客服的需求。**在第1章“挑战客服需求”里描述了本书主题之后，从第2章到第7章我们分别介绍了最好的服务的6大原理，接着在第8章提炼升华，提出了传递最好的服务的新标准和新结构。

纵观整本书，我们将参考如下的最好的服务流程图（见图0-1），它归纳了积极主动、倾听反馈意见、自主文化等主题思想。

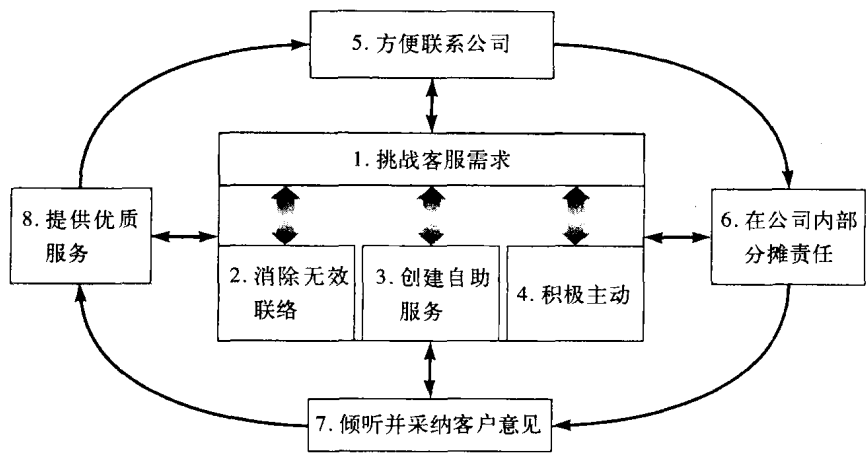


图 0-1

每个章节分别讨论一个新原理，详述从基本服务到最好的服务的相关细节：

- **原理1：消除无效联络。**从根本上避免更多的客户投诉。（第2章）
- **原理2：创建自助服务。**因为你无法避免所有的客户投诉，最好的办法就是建立联络渠道，如网络、触摸屏查询一体机（Kiosk）、短信服务（或者留言）或语音互动应答（IVR）自助服务。这些渠道能够帮助客户满足他们的需求，成功完成他们的既定目标。（第3章）



- **原理3：积极主动。**在客户需要联系你之前，通过前瞻性维护措施改变客户需求。(第4章)
- **原理4：方便联系公司。**乍一看这个标题似乎与推崇无须客服的书籍格格不入，但是敞开心扉面对客户需求比只顾逃避要好得多，这样你就能够探讨客户需求，构建更完善的战略。(第5章)
- **原理5：在公司内部分摊责任。**现在是时候停止责备客服部门了，因为在绝大多数情况下他们都是担当信使的角色，而不是造成客户联络的原因。(第6章)
- **原理6：倾听并采纳客户意见。**正如我们将会证明的，并不是所有的投诉将会或者应该被忽略，客户能够为公司带来新特色、新需求、有利信息及很多其他东西。(第7章)
- **原理7：提供优质服务。**除了倾听并采纳意见之外，你需要修改绩效考核标准并实施其他新程序以便能够提供优质服务。(第8章)

为了介绍并描述这些关键概念，我们将在第2~7章中使用一个相似的结构；在每一章我们将：

- 解释具体原理的含义。
- 使用其他领域的案例论证具体原理。
- 分享“失败的案例”，这样你就知道什么情况下不能应用该原理。
- 突出“成功的案例”及其成效，这样你就会发现确实能够创造出最好的服务。
- 提出一个框架，这样你的公司就能够获得成功。
- 简短总结。
- 列出多项选择题，这样你就能够测评你的公司或你所知道的公司。

附录A中的调查问卷将帮助你决定你的公司提供的是基本服务、更好的服务还是最好的服务。公司能够重新思考如何评价客户联络以及如何挑战客

户需求，并将三种类型服务之间的差异展露于他们的客户面前。附录B列出了本书所用的客服专业术语。

这些原理的渊源何在

最好的服务的概念孕育已久。我们亲眼看到很多公司所犯的错误，它们都是在满足而不是挑战需求，在倾听客户投诉的同时却无法提供优质服务——所有这些都影响我们对最好的服务概念的判断。但是我们仍然保持谨慎的乐观态度，因为我们发现某些思想已经成型，我们也将第2章到第8章的内容里阐述最好的服务的7项原理。

简而言之，我们所知道的故事以及自身的经验能够促使我们借助下列资源创造出最好的服务理念：

- 汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼的著作《追求卓越》始终要求我们“亲近客户”。
- 丰田公司赋予装配线员工特权，如果员工确信汽车有任何质量问题，他们就可以降低装配速度甚至停止装配。
- MCI（美国第二大长途电话运营商）能使用亚洲语言和西班牙语来开具发票，这样就缩小了加利福尼亚州萨克拉门托客户呼叫中心的规模，也无须将客户的订单翻译成他们的本国语言。
- 亚马逊公司反复思考客户联络的原因，使得每个订单的联络量逐年下降，逐步成为世界上以客户为导向的公司之一。
- 客户通过博客传递需求，使戴尔等公司可通宵达旦地改进程序并设计出新产品。

现在我们已经开始在全世界通过白皮书、文章和研讨会论文集等方式解释最好的服务的运作方式，如：

- ❶ “最好的服务等于交涉次数的减少”（西蒙·凯宁，《澳洲人》）
- ❷ “减少客户呼叫次数”（澳大利亚客户管理联盟）

- “公司应该解决而不是隐瞒问题”（比尔·维真，《西雅图邮讯报》）
- “虚心聆听，你就会取得成功”（马克·劳森，《澳大利亚财经资讯》）
- “最好的服务等于无须服务”（朱利安·李，《澳大利亚商务资讯》）

这些言论和经验影响了我们研究最好的服务的方法，激励我们写作此书并展示新方法背后的无穷力量。但是还有很多工作要做：很多公司的客户满意度处于中等及偏下的水平，但是它们仍然在简单地满足客户需求。是时候让最好的服务粉墨登场了！



赞誉

译者序

引言

第1章 挑战客服需求，而不是满足需求	1
第2章 消除无效联络，而不是反复犯错	24
第3章 创建自助服务，而不是避免交流	54
第4章 积极主动，而不是就地等待	82
第5章 方便联系公司，而不是设置障碍	103
第6章 在公司内部分摊责任，而不是责怪 客服部门	135
第7章 倾听并采纳客户意见，而不是当成 耳边风	165
第8章 提供优质服务	195
附录A 最好的服务调查	224
附录B 术语表	233
致谢	237
作者简介	240
注释	242

挑战客服需求， 而不是满足需求

精神错乱：一遍又一遍地重复同一件事并期待不同的结果。

——阿尔伯特·爱因斯坦

