

绝佳 体验



迪士尼打造卓越服务的五大原则

The Experience

The 5 Principles of Disney Service
and Relationship Excellence

[美] 布鲁斯·莱夫勒 (Bruce Loeffler)

[美] 布赖恩·T.丘奇 (Brian T. Church) 著

高尚平 译

迪士尼保持行业领先60多年的秘诀 ——

创造了一种不同于世界上任何一家企业的服务体验

迪士尼资深内部人士亲述如何打造非同一般的服务体验

中信出版集团

绝佳体验

The Experience

迪士尼打造卓越服务的 五大原则

The 5 Principles of Disney Service
and Relationship Excellence

[美] 布鲁斯·莱夫勒 (Bruce Loeffler)

[美] 布赖恩·T. 丘奇 (Brian T. Church) 著

高尚平 译

图书在版编目 (CIP) 数据

绝佳体验 / (美) 布鲁斯·莱夫勒, (美) 布赖恩·

T. 丘奇著; 高尚平译. -- 北京: 中信出版社, 2018.8 (2019.1重印)

书名原文: The Experience: The 5 Principles of

Disney Service and Relationship Excellence

ISBN 978-7-5086-8935-7

I. ①绝… II. ①布… ②布… ③高… III. ①迪斯尼

公司—游乐场—企业管理—经验 IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第 101124 号

The Experience by Bruce Loeffler and Brian T. Church, ISBN: 978-1-119-02865-9

Copyright © 2015 by Bruce Loeffler and Brian T. Church.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

Simplified Chinese translation edition copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

绝佳体验

著 者: [美] 布鲁斯·莱夫勒 [美] 布赖恩·T. 丘奇

译 者: 高尚平

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 10 字 数: 168 千字

版 次: 2018 年 8 月第 1 版

印 次: 2019 年 1 月第 2 次印刷

京权图字: 01-2018-5253

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8935-7

定 价: 59.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



前言

很少有公司真正懂得创造绝佳顾客体验的价值。在提供绝佳体验这一点上，没有一家公司做得比迪士尼更好。在我的职业生涯中，华特迪士尼世界给我的印象最深，对我的影响也最大。作为 1971 年已在职的华特迪士尼世界元老级员工之一，我任职于公司管理层 25 年，在此期间，创造“绝佳的顾客服务体验”就是我们企业文化的基石，并一直延续至今。我们想要建造“世界上最快乐的地方”，并且设计出全世界无可比拟的绝佳服务体验。作为帮助迪士尼走向成功道路上的一员，我深感荣幸。

“我们工作，他人（我们的客人）享乐”是我们的座右铭。之所以这么说，是因为我们想为全世界的客人建造一个地方，满足他们从日复一日的辛劳中逃离出来，进入一个充满奇妙、温馨和欢乐的世界的愿望。当时，作为华特迪士尼世界的商品部经理和后来成立的迪士尼大学的主管，我的工作职责之一就是要通过鼓励超预期服务的理想主义式理念，逐渐确立为迪士尼的客人们提供超凡服务体验的重要性。我很早就觉得有人会写这样一本书，把那些卓越的用于创造绝佳服务体验的各类原则公之于众……如今，终于有人这么做了。

1983 年，华特迪士尼世界的重要领导者组成一支团队，旨在将迪士尼服务体验提升到一个新的高度。在这支队伍中，有一个年轻人开创了一个新的职位，以帮助整个迪士尼员工队伍提高服务和表演技能。他就是布鲁斯·莱夫勒。自此以后，我和布鲁斯就开始在迪士尼内外开展

一系列项目的合作，并且在过去 30 多年中一直保持着深厚的友谊。

这本书是由布鲁斯·莱夫勒和布赖恩·丘奇合著而成，其中提到的各类原则就是我和布鲁斯在华特迪士尼世界共事的那些年里所倡导的众多原则的延伸。在这本书中，我发现最令人受益的内容就是对“*I. C.A.R.E.*”五大原则通俗易懂的阐述。这非常重要，因为企业和员工都有必要了解每个人该怎样各司其职，才能维护好他们创造的“印象”（*Impression*）、与客户建立的“联系”（*Connection*）、应有的“态度”（*Attitude*）、面临客户质疑时的“回应”（*Response*）以及为企业的内部员工提供“绝佳服务”（*Exceptionals*）时的表现。

阅读本书的时候，我不断回想每一个可实行的步骤——它们就是建设服务文化的蓝图，无论在个人层面还是职业层面都是如此。这本书是一本真正意义上的指导性读物，它会将你和你的企业所提供的服务体验提升到另外一个高度。

我很荣幸能够向你推荐《绝佳体验》这本书。我鼓励你花一些时间来研读它，然后弄清自己该如何在最大限度上运用它，去达成你预期的结果。布鲁斯和布赖恩写这本书的初衷就是希望帮你确定你的公司目前的处境，以及如何利用这本书中提到的各类原则，为你的顾客和客户提供越来越优质的服务。我由衷地祝贺布鲁斯和布赖恩创造了这本有用的工具书，他们为将服务和客户体验打造成企业文化中一个重要的组成部分做出了不懈努力，我对此深表感谢。

斯宾塞·克雷格博士

前迪士尼大学及华特迪士尼世界商品部经理

目 录

contents

前 言..... V

第一部分

预告（布景）

第一章 通往绝佳体验之路： 这本书的写作动机和使用方法	003
第二章 “I. C. A. R. E.” 五大原则	009
第三章 五级体验，你在哪一级？	013

第二部分

正片（顾客层面）

第四章 第一大原则：印象	027
印象之一：吸引 / 032	印象之二：意图 / 038
印象之三：感知 / 042	印象之四：情感 / 049
印象之五：展示 / 055	印象之六：专业 / 059
印象之七：整洁 / 065	印象之八：自豪 / 071
印象之九：好感 / 077	印象之十：一致 / 082
第五章 第二大原则：联系	087
联系之一：沟通 / 091	联系之二：审慎 / 095
联系之三：私人定制 / 101	联系之四：肯定 / 106
联系之五：知识储备 / 110	联系之六：互动 / 114

- | | |
|---------------|---------------|
| 联系之七：尊重 / 118 | 联系之八：信任 / 122 |
| 联系之九：关系 / 127 | 联系之十：回顾 / 132 |

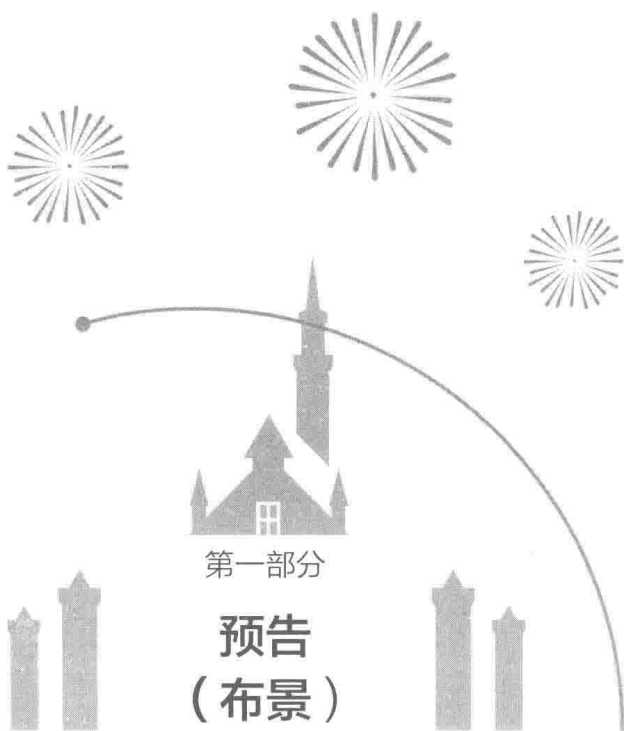
第六章 第三大原则：态度 139

- | | |
|-----------------|-------------------|
| 态度之一：理想主义 / 145 | 态度之二：选择 / 149 |
| 态度之三：渴望 / 153 | 态度之四：“是”的心态 / 159 |
| 态度之五：幸福感 / 163 | 态度之六：乐观精神 / 167 |
| 态度之七：期望 / 172 | 态度之八：坚持不懈 / 177 |
| 态度之九：所有权 / 183 | 态度之十：启示 / 188 |

第七章 第四大原则：回应 195

- | | |
|----------------|---------------|
| 回应之一：细节 / 201 | 回应之二：参与 / 207 |
| 回应之三：紧迫感 / 211 | 回应之四：认知 / 216 |
| 回应之五：同理心 / 219 | 回应之六：过程 / 222 |
| 回应之七：适应 / 226 | 回应之八：认可 / 232 |
| 回应之九：预知 / 236 | 回应之十：补救 / 240 |

第三部分	第八章 第五大原则：绝佳特质	249
幕后	绝佳特质之一：文化 / 252	绝佳特质之二：卓越 / 258
(企业内部层面)	绝佳特质之三：精神 / 264	绝佳特质之四：担责 / 268
	绝佳特质之五：团队协作 / 272	绝佳特质之六：投资 / 279
	绝佳特质之七：培训 / 283	绝佳特质之八：发展 / 289
	绝佳特质之九：非凡 / 293	绝佳特质之十：乐趣 / 300
	第九章 尾声：“层级挑战”活动	305
	致 谢.....	311



第一部分

预告 (布景)

第一章 通往绝佳体验之路：

这本书的写作动机和使用方法

迪士尼乐园永无完工之日。只要这世上还有想象力，
它就将继续发展壮大。

——华特·迪士尼，迪士尼公司创始人

我们撰写这本书的意图，是想接触市场上最大的一块需求领域：给一线消费者带来绝佳体验。由于一直专注于研究关系建立、关联性拐点和关系势头等领域，布赖恩·丘奇深感荣幸，能够与全球最杰出的客户服务培训师之一——布鲁斯·莱夫勒共事。布鲁斯在迪士尼工作已有十余年，其中几年一直担任迪士尼卓越服务部的协调专员。通过对多年积累的见识、经历和知识产权的整合，现在我们终于可以将这本书呈现在你的面前。我们希望你能够充分使用这本书，通过绝佳的客户服务和打造关联性体验培养企业的“大使”。

本书第二章的内容围绕“I. C.A.R.E.”五大原则展开。你可以用它们做自我检测，包括你提供的服务和你的采用“体验系数”（Experience Quotient™）工具的公司。其目的就是为你和你的公司创建一条通往绝佳体验的路径。故此，该书分为三大部分：

“预告”——介绍该书的整体理念、思路和前提。

“正片”——介绍为客户创造绝佳体验的各个环节。

“幕后”——介绍在企业内部如何创造关于领导力的体验以及员工体验。

我们精心为你绘制了一幅蓝图，你可以据此在“I.C.A.R.E.”五大原则上有绝对的发言权；采用我们有理有据的“非协商”及“体验系数提问”等方式来挑战自我；最后通过我们的官方网站（www.ExperienceQuotient.com）检验自家企业，看看提供的是哪种程度的服务体验。

长期以来，我们一直在验证一个模式。我们相信它在客户满意度提升、重复性业务的开展以及新客户增长等方面能够起到关键性作用。这本书不仅能够让你洞悉客户需求以及了解如何传达需求并获知具体细节，也能够让你科学地提高顾客体验层级。

如果你对一场设计精美、最后会为客户带来绝佳体验的“策略音乐会”甚感兴趣，我们鼓励你参加书末提到的“层级挑战”活动。这是为你公司专属定制的发展路径，它不仅会提高公司输出体验的质量，而且会将忠实客户转变成公司的“品牌大使”。我们热切期望能成为你在这条道路上的向导。

“体验大使”

你可能会感到奇怪，为什么我们会选用“大使”这个词。1815年，维也纳国会将“大使”定义为“在控制信息流动、维护外交关系以及展现一国最高行政长官的影响力等方面拥有广泛权力的人”。“大使”(*ambassador*)一词源自中世纪的拉丁词 *ambactia* 和 *ambactiare*，意指“执行任务”。这里的“任务”，就是指我们如何创造一种使人由内到外都会重视和分享的体验。简而言之，我们正在帮助人们走向神奇的世界，并且还要帮他们走出来，和全世界分享他们的经历。

正如我们需要大使履行国家外交使命一样，企业也需要“大使”为体验发声——也就是说，这些“大使”需要被培养。人们通常会分享一般程度上的不良体验，而你的客户和“大使”们则只会分享一定程度上的优良体验。因此这本书的主旨就是帮助你提供更高层级的体验。

如今，“大使”们的身份各异。其中有很多是消费者，他们喜欢分享曾与你的产品、公司或服务打交道的经历；有些人则是员工，他们自豪地扛起公司大旗，并对你取得的成功深感兴趣。但他们身上有一个共同点：他们一定会让全世界都知道你的成就。

迪士尼何以脱颖而出

众所周知，迪士尼在提升客户体验和服务层级方面享誉全球。事实上，全世界没有一家企业在让人们收获乐趣、幸福感与成就感以及享受服务与乐趣上做得比迪士尼更好。鉴于迪士尼打造的卓越服务和优质关系已广为人知，我们研发了一个模式，能够反映并纪念华特·迪士尼和罗伊·迪士尼、迪克·努尼斯、范·弗朗斯等一众迪士尼企业奠基人的辛勤工作。在实践的过程中，我们考虑过很多重要的问题，比如：

- 是什么让迪士尼旗下的公园和员工与世界上其他的主题公园，甚至是其他企业区别开来？
- 如果你的企业也像迪士尼一样，能够传播快乐、培养人才、树立原则并让每位员工都参与其中，那将会是什么样子？要实现这个目标，你需要在企业中做出怎样的改变？
- 是什么让迪士尼如此与众不同？

这些问题的答案都非常简单：迪士尼创造了一种不同于世界上任何一家企业的体验，而且深受顾客喜爱。在研究的过程中我们发现，几乎每家公司在提供服务和塑造形象方面都想效仿迪士尼，让消费者拥有类似的体验，然而几乎没有公司能够复制这一模式。

在后面的章节中，我们会以迪士尼为例，分别定义“I. C.A.R.E.”五大原则，探知迪士尼与典型的“服务导向型”企业的区别。我们之所以要树立这些原则——以及我们的“体验系数”工具——就是要让我们的模式适用于每个依靠服务或服务型产品获得客源的产业。总体来说，对那些渴望提供绝佳体验的人或实体来说，这些工具在如何有意识地、可重复地提供卓越服务方面担纲着向导的作用。我们希望能让你的员工真正成为企业内部“体验大使”，然后在那些致力于将体验分享给他人的客户群中创立企业外部的“体验大使”。

我们通过研究发现，迪士尼并不是唯一一家掌握了这种“体验技能”的企业。我们还将书中探讨关于美国其他几大公司的一些实例，包括零售业的拖拉机供应公司（Tractor Supply）、星巴克咖啡店（Starbucks），医疗业的梅奥诊所（Mayo Clinic），酒店业的四季酒店（Four Seasons），甚至还有运输业的西南航空公司（Southwest Airlines）。它们都有一个共同点：和迪士尼一样，这些公司也一直在不遗余力地为客户打造最好的服务体验。如今，它们依然在践行着自己关于绝佳服务体验的理念。

道理很简单，实践才是关键。第一步，树立打造某个程度的体验的决心；第二步就是上面提到的实施办法，也就是实际体验传递出来的吸引他人与整个世界分享他们的发现的东西。这本书

致力于解决你的公司在每个阶段的相关问题并提升服务预期。为我们所相信的事做好准备，这本身就是一项极具开创性的事业，因为支撑它的，就是我们多年的实地考察、经验证据以及一条既难忘又可重复、可分享、开创性的通往绝佳体验之路！

第二章 “I. C. A. R. E.” 五大原则

我们必须得照顾好这些客人。华特，坦白地讲，我们得扩大“幻想世界”的规模。我们得扩大这个乐园的规模。

——迪克·努尼斯，迪士尼核心创建者之一

坦白地说，美国的服务业很差。通过对全美 500 多家企业的调查，我们已经确认有超过 60% 的企业提供的服务处于平均水平甚至低于平均水平——无论哪种情况都令人难以接受。服务优劣的巨大差异不仅切断了企业与顾客之间的关系，也是对顾客的不尊重（事实上，就是这些人在支付我们的薪水）。所以我们提出的“不良服务”是一个非常棒的概念，因为我们终于找到了一个形象且恰当的词语来定义这类服务。

通过对全美 500 多家企业的调查，我们已经确认有超过 60% 的企业提供的服务处于平均水平甚至低于平均水平——无论哪种情况都令人难以接受。

通过对美国几大公司服务
质量的研究，我们发现大多数
消费者对于他们拥有的服务体
验并没有太多印象。依托科学
理念，这些公司可能都有自己的

的商业模式，但他们的顾客服务模式最好也只不过时好时坏，最坏的情况是干脆不存在。较小规模的公司——我们称之为“家庭 500 强”——在取悦顾客这方面要好于那些《财富》500 强企业。