

全 球 销 量

已 逾 3,500,000 册

Inc.
MAGAZINE

美国最富创造力公司之经营妙计

顾客服务

301 招

南希·阿提斯 编
申嘉 等译

GREAT
CUSTOMER
SERVICE

INTRODUCTION BY HARVEY MACKAY

IDEAS

中国大百科全书出版社

美国最富创造力公司之经营妙计

顾客服务 301 招

南希·阿提斯
申 嘉

编
译

中国大百科全书出版社

Inc.
MAGAZINE

301 GREAT CUSTOMER SERVICE IDEAS

from America's
Most Innovative Small Companies

INTRODUCTION BY HARVEY MACKAY

EDITED BY NANCY ARTZ

[京]图字 01 - 1999 - 1334 号

图书在版编目(CIP)数据

顾客服务 301 招/(美)阿提斯(Artz,N.)编;申嘉
等译.-北京:中国大百科全书出版社,2000.8

(美国最富创造力公司之经营妙计)

ISBN 7-5000-6371-7

I. 顾… II. ①阿… ②申… III. 商业服务-方法
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 30567 号

顾客服务 301 招

南希·阿提斯 编

申嘉 等译

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮编:100037 电话:68345015)

中国大百科全书出版社激光照排中心排版

中国科学院印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:11 字数:135 千字

1999 年 9 月第 1 版 2000 年 8 月第 2 次印刷

印数:10001~13000 册

ISBN 7-5000-6371-7/F·205

定价:18.00 元

Copyright © 1997 Goldhirsh Group, Inc.

Boston, Mass.

All rights reserved.

Printed in the United States of America.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission, except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For information, write:

Inc. Publishing

Attn: Permissions Manager

38 Commercial Wharf

Boston, MA 02110 - 3883

Book design by Cynthia M. Davis/Cambridge Prepress.

Original design by Robert Lesser.

Portions of this book were originally published in *Inc.* magazine.

For information about purchasing back issues of *Inc.* magazine, please call 617 - 248 - 8426.

This publication is designed to provide accurate and authoritative information in regard to the subject matter covered. It is sold with the understanding that the publisher is not engaging in rendering legal, accounting, or other professional service. If legal advice or other expert assistance is required, the services of a competent professional should be sought.

This book may be purchased in bulk at discounted rates for sales promotions, premiums, or fund raising. Custom books and book excerpts of this publication are available. Write:

Inc. Business Resources

Attn: Custom Publishing Sales Dept.

38 Commercial Wharf

Boston, MA 02110 - 3883

or call 1 - 800 - 394 - 1746.

随着改革开放的日益深化,我国的中小企业迅速、蓬勃地发展起来,但也不可避免地在销售、售后服务及现代商务技术运用等领域遇到一些困难和问题。基于此,我们引进出版了美国 Inc. 杂志社编辑的这套丛书,以期能够对我国中小企业的发展有所启发和帮助。

“美国最富创造力公司之经营妙计”丛书,共分 3 册,即《精明销售 301 招》《顾客服务 301 招》《技术运用 301 招》。较之其他企业管理类图书,本丛书有如下特点:

一、本丛书所讲述的经营妙计,均直接源于美国最具有创新精神和生存活力的中小企业,极具指导性;

二、本丛书介绍的每一招,皆来自企业的经营实例,言简意赅,招招务实,极具操作性;

三、本丛书每一招的阐述,都有一句用黑体字标出的关键词,直接了当,一语中的,极具针对性;

四、本丛书在翻译出版时,均保留了原书涉及到的有关公司的电话及联系方式,方便读者,极具实用性。

希望本书能对我国广大中小企业的经营、管理者及企业管理方面的研究者有所裨益。

商业活动是一项有组织的活动,编写本书也不例外。在这本书中,有一半以上的内容是由专门成立的工作小组经过富有创造性的研究工作后完成的。其他点子是从每年成百份申请获得 *Inc.* 杂志杰出营业奖(*Inc. Positive Performer Awards*) 的材料中抽取出来的。*Inc.* 杂志杰出营业奖是奖励那些在顾客服务方面可以树立典范的公司。还有一些点子是从过去几年 *Inc.* 杂志刊登的有关服务业方面的文章中挑选出来的。

我首先要感谢我的丈夫杜德立·格瑞利,他是本书一些点子的策划者,又是本书的研究员、作者、修订者和宣传者。还要感谢我的女儿达娜·阿蒂斯,她在我写这本书的紧张的日子里也给予我支持。我也要感谢我许多的朋友和亲属,他们为本书想出了不少主意。

我真诚地感谢为提出顾客服务的新点子而进行调查研究和构思写作的人们,他们是:阿利桑德·比安时、理查德·比勒都、斯科特·曹克特、泰瑞·拉莫·皮埃尔。奥佳·莫西妮花费了许多心血从股份有限公司的卷宗中筛选有用的资料,这里也向她表示感谢。

此外,我还要向给我们回复电话和电子邮件,告诉我们经验的成百家企业主和经理表示真诚的感谢。我也感谢为 *Inc.* 出版社系列书籍进行写作和编辑的工作人员,他们是:马格汉瑞塔·阿尔托比利、阿利桑德·比安时、莱斯利·布罗考、克里斯托夫·卡吉阿诺、凯伦·卡内、约翰·凯斯、伊利莎白·康林、苏珊·多诺温、汤姆·爱瑞福德、多娜·芬、杰伊·芬内甘、吉尔·安瑞斯卡·福瑞斯、大卫·弗雷德曼、若比娜·甘哲明、乔治·甘顿、万瑞·吉本斯、苏珊·格瑞克、斯塔凡尼·格若娜、菲加·希斯、迈克尔·霍普金斯、

乔舒·希亚特、周·考特金、南希·雷依、乔舒·马特、罗伯特·马米斯、马莎·门格罗斯朵夫、柴勒·马克迈尼斯、安妮·墨菲、特瑞·拉莫斯·比艾尔、汤姆·瑞齐曼、莎朗·斯卡夫、艾琳·斯普瑞金斯、爱德华·维勒、大卫·维特夫德以及斯塔凡尼·雅莎瑞克。

感谢 *Inc.* 杂志商业资源组的帮助,使本书得以出版发行,其中有给我提供写书机会的主编布瑞德弗德 W.坎特查姆、编审杰奎琳·拉皮德司和奥瑞·毛西尼,他们的辛勤工作使本书增色不少;还有校对西蒙 R.凯特查姆和萨拉·夫瑞泽,他们认真校对了本书,使书中文字准确无误;此外,还要感谢出版商吉安·斯皮若及出版经理凯特·特塔斯,他们完成了本书的出版事宜。

我还要感谢 *Inc.* 杂志的执行编辑杰弗瑞·塞格林,他为本书想出了从 *Inc.* 杂志中挑选好文章这个主意;还有来自于坎布里奇出版前服务公司的创意人西妮莎 M.戴维斯及艺术协理凯斯林·爱德华,他们为了使本丛书拥有优美的外观下了很大工夫。最后,我还要特别感谢股份有限公司商业资源组的组织编辑莎朗 J.范尼伯格,她成功地组织了本书的整个创作。

南希·阿提斯
于缅因州波特兰市

南希·阿提斯是南缅因州大学商业管理系的副教授,博士学位。

一位管理大师曾向我演示如何兜售一些信封。他是这样做的：

“比如说你从事银行业。你经营的这家银行是市区最大、最有效率、技术装备最先进的一家。但问题在于你的银行形象不够好，专家小组的调查证明这家银行的雇员服务态度冷漠、疏远，待人不友善。如果你不尽快改变这种状况，你就会丢掉业务。那么，我们会向你推销什么呢？”

他拿出一叠信封。

信纸上的厂家标志看上去似乎是手写的，旁边画着一幅钢笔画。画上是一个大牛仔领着一个小牛仔，沿着一条崎岖小路风尘仆仆地前行。在画的下方有一行字：“帮助西部再向前一步。”

“就像我们是老相识，对不对？”他继续说道，“在你的这家银行，顾客户头上要是没有至少 10 万美元的话，根本就别指望会有人在 10 分钟之内接他的电话。现在有了这些表示友善的信封，你可以改善在顾客心目中的不良印象。”

“再比如说你现在仍然在同一个州，不过是在一家非常落后的银行。在这家银行里你连算盘都别指望找到，更不要说是计算机了。你能指望顾客到这样一家银行来存钱吗？”

他变魔术似的从皮包里又掏出另一叠信封。上面的字一看就知道是打印出来的，还印有计算机设计和打印出来的公司徽标。

“注意看银行的名称，”他继续说，“过去信封上总是写‘哈克斯维里州立银行’（State Bank of Hicksville），在这个信封上变成 SBH 公司（SBH 是这家银行的缩写）。这家银行现在也配置了那

种计算机电话服务,顾客的留言电话也多了起来。对这样一家公司,你打算怎么办?”

我赶紧借机把这些信封兜售给这家银行。

你当然不会在这本有关顾客服务的 301 招的书中找到这位管理大师的推销办法。就是有 601 招,他的方法也一定不会被收进来。

本书编者南希·阿提斯在这里所提供的是帮助你满足顾客需要的一些新颖而又实用的方法。在这些方法中,顾客作为一个有血有肉的人得到了应有的关怀和尊重。这里没有烟雾和假象,也没有自欺欺人的做法。

可以说这些主意都是很有成效的,其中有一些是我在实践中采纳过的。当然我也有自己最得意的办法。我把我写的书分赠给我的顾客,还在扉页上写了题词。后来我认识到自己毕竟才疏学浅,与市面上许多集各家智慧之大成的类似书籍相比,自己只不过占了小小的一席之地。于是我也向顾客赠送 Inc. 杂志社出版的系列丛书。当然送这些书时我就不能在上面签名了,因为书不是我写的,但是当别人有了一个很不错的点子的时候,我至少可以认识到其价值所在。

这又把我引回到《顾客服务 301 招》这本书。

我一直都认为一家公司在业务经营中必须形成自己切实可行的顾客服务战略,公司每个人都要严格执行。你必须拥有可以胜任工作的雇员,还要保证你的供应商满意,你要承认雇员的成绩并给予奖励。此外,不要忘了,你要做的永远比说的多。你要让每一名顾客感到他只是你唯一的顾客。

以下就是 301 条帮助你与顾客增进关系的妙计，这些妙计

真诚可信而又灵活实用。

南希,请不要忘记送给我一本你亲手签名的书。

哈维·马凯

哈维·马凯是《与鲨鱼一起游泳》一书的作者。他最近的一本书是《有备无患:你所需要的唯一一本网络书》

中文版前言

鸣谢

引语

I 雇用与培训	1	VI 增值	187
教育·工作描述		免费赠送·实地调查旅行	
筛选·同情训练		商品清单·延长工作时间	
II 激发积极性	33	VII 合伙	225
承认·工作组		培训经销商·易货贸易	
鼓励·质量奖		用户小组·董事会	
III 使用技术	65	VIII 促销	245
互联网·手提电脑·电子邮件		免费赠品·座谈会·旅行	
有声电话·客户数据库		优惠券·礼物·会议	
IV 交流	105	IX 重中之重	277
倾听·收集信息		给顾客一个惊喜·圆形小胸章	
期望·教育		个人记录·特殊手法	
V 衡量	149	X 售后服务	309
调查·实施反馈		找回顾客·致电顾客	
专家小组·秘密顾客		跟踪服务·保修问题·返款	

“我们唯一的规则：
在所有情况下
都要有好的判断力。”

西雅图诺德斯顿姆股份有限公司雇员手册

通过教学进行学习

把推销员训练成为可以销售不同商品的能手并不像想象的那么难。波士顿哈佛商学院出版社的服务经理莫琳·比特斯提出一种哲学：当你教别人的时候，你自己学得最快。她要推销员轮流阅读哈佛商学院出版的刊物，然后向同伴们讲述他们学到的东西。在每周的工作人员例会上，都要有一位推销员就自己所阅读的刊物做 15 分钟的讲述。

这种**同行相互训练**的做法与传统的技术训练相比，有什么优点呢？比特斯认为，推销员本身有很多顾客常识，他们更关注如何把书卖出去，卖给谁，什么时间卖合适。推销员同行之间更易提出问题，并展开讨论，因为他们都是干一样的活儿。对于哈佛商学院出版社的推销员而言，同行训练的做法还会促进其职业技能的培养，因为他们通过阅读所销售图书的内容，可以得到深造。此外，比特斯还认为，她的推销员们很喜欢他们出版社自己出版的图书，因此他们在推销时很可能会向顾客们表露出这一点，从而有利于销售。

同行训练是这家出版社综合促销计划中的一部分，这一计划使出版社的销售量提高了 5%。

工作模式来源于实践

如果想为顾客提供优质服务,就要雇用能够胜任的雇员。但是他们究竟应该如何做才能胜任工作呢?你需要重新界定雇员的作用。

第一重要集团(FPG)是一家拥有3 300万美元资产的公司,其业务是给公司车队和保险运输业的损坏车辆提供维修服务。这家公司最初的竞争策略是雇用有经验的技工来协调维修工程,但是后来发现很难教会这些人与顾客周旋,做好跟踪服务。这使这家公司的收入有所下降。

在连失了几家客户之后,这家公司开始分别对过去的老顾客、目前的顾客及潜在的顾客进行调查。公司总裁迈克尔·科普夫逐渐领悟到他的公司并不像是一家真正的汽车修理公司,而更像是一家分析如何在汽车维修过程中减少压力和降低成本的公司。看来很有必要对公司的工作重心进行调整。

在对公司进行重组后的10年当中,顾客对公司的满意程度提高了,公司再也没有因为服务不周而流失一位顾客。10年中公司每年收入增长25%。应顾客的要求,公司还开展了个人汽车修理业务,对固定客户进行服务。公司通过这一服务获得的收益占总收入的10%,目前这一服务的收益还在高速增长。

彻底的筛选

德 布拉·罗宾斯是旧金山多媒体创造服务公司的总裁。过去，她在雇用技术人员和艺术设计人员时只考虑其天分如何，结果总是对他们的顾客服务技能感到失望。看来她必须改进一下选择雇员的方法。

罗宾斯认为了解应聘者顾客服务技能如何，最好的方法是从他们过去服务过的顾客那里进行了解。因此，她要求应聘者除了提供雇主和同事的证明外，还要提供**顾客参考证明**。在顾客参考证明表中，顾客要坦率地回答他们与应聘者之间工作关系如何等问题。通过这些证明可以大致了解应聘者的顾客服务导向。

罗宾斯目前雇用了 40 名全职工作人员和 20 名自由职业者，他们对他们的工作十分满意。现在她在挑选所有雇员的时候都采取如上做法。

遵循好的学习方法

多数用电话搞推销服务的新手都是这样训练出来的：打几个模仿电话，然后就把电话送还给训练督导，指望着听他们有什么建议。然而，位于田纳西州科尔多瓦市、拥有电话服务中心并提供培训服务的行为开发公司——CMC 公司的商业发展部经理萨拉·汉森认为这种训练远远不够。她说：“我们通过专题小组研究、顾客满意程度调查以及同市场协理的讨论得知，这些电话销售员在第一次工作时需要更多的鼓励和支持，以克服其恐惧心理。”

面对这种情况，CMC 公司创立了**学术角**（the Academy Bay），目的是**培训新雇员，使他们尽快掌握推销技能**。在学术角学习的雇员可以在教练的指导下给顾客打推销电话，教练评价学员的表现，表扬那些表现好的学员，帮助新手克服困难，并演示如何对付刁难的电话。汉森说：“新学员还没有掌握新技巧和新的业务用语，他们需要在**学习中通过减少失误来增加信心**。”

CMC 公司的学术角主要针对业务能力最薄弱的雇员，减少他们的学习障碍。通过学习，雇员处理电话的时间缩短了，公司的效益相应提高，因为每小时通过接打电话而作成的交易增多了。最重要的是，雇员的士气提高了，推销被拒率比学习前下降了4%。汉森认为这一百分比尽管看上去很小，但“考虑到重新招聘的代价太大，以及终身任职的雇员所占比例越高，则服务效果越好的事实，这一数字就不算小了。”