

完美管理系列

完美的顾客关怀

PERFECT CUSTOMER CARE



泰德·仲斯 著
马越 徐德才 郑汭译
湖南人民出版社

完美的顾客关怀

泰德·仲斯 著
马越 徐德才 郑沅 译

湖南人民出版社

湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美的顾客关怀/(英)仲斯(Johns, T.)著;马越,徐德才,郑汭译. —长沙:湖南人民出版社, 2000. 8

(完美管理系列丛书)

书名原文: Perfect Customer Care

ISBN 7-5438-2345-4

I. 完... II. ① 仲... ② 马... ③ 徐... ④ 郑... III. 商业服务-基本知识 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 36215 号

责任编辑:刘德华

装帧设计:陈 新

完美的顾客关怀

泰德·仲斯 著

马越 徐德才 郑汭 译

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市银盆南路 78 号 邮编: 410006)

湖南省新华书店经销 湖南省新华印刷三厂印刷

2000 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 850×1092 1/32 印张: 7.125

字数: 111,000 印数: 1—6,000

ISBN 7-5438-2345-4

F·370 定价: 9.60 元

(本书由香港三联书店提供版权,版权所有,翻印必究。)

鸣 谢

ACKNOWLEDGEMENTS

开篇即要，首先要鸣谢的是我的合作者温蒂·英格蘭姆（Wendy Ingram），绝大部分的手稿由她所书，正是她一如既往的完美工作使这本书终于在时日紧迫的情况下付梓出版。

而那些为本书带来灵感并充实了本书内容的人，我却忌于诽谤法的限制不能在此指名道姓。这些人让我在柜台前空等（因为他们在聊天）或者听见电话铃响却懒得伸手去接（因为正是午餐时间），或者把我的姓名张冠李戴，或者过了好几周才回复我的信件甚至根本就石沉大海杳无音讯。这些人面部从无笑容，认为视线相触近乎强暴；在他们的观念中，如果顾客有所抱怨，肯定是一一顾客一一出了问题；他们热衷于己所不欲而施于人。

我其实很愿意提及其中一些人的姓名，但出版商告诉我这样做会使他们失业。有时候，只是因为我并不知道他们姓什名谁。我想这是由于他们并未告诉我他们是谁，或者在我的询问下拒绝回答，或是签字潦草得无法

辨认。

于是，最好的办法就是点明一些在我的脑海中留下深刻印象的机构，这种深刻的印象要么是因为他们对顾客的关注全面到典范的地步，要么是因为他们甚至根本不知道这个词，并且在或远或近的过去以他们对顾客的漠然与忽视让我颇受过折磨。我所想到的机构有英国航空公司，Prudential 保险公司，Currys/Dixson 集团，Forte 大酒店（尤其是 Posthouse 分店），Woolworths，Safeway，BT，马来西亚航空公司，Tandy 和 Southern Water。我想读者自明辨个中优劣。

本书献给

温蒂

她深知如何给顾客带来欢欣愉悦

也献给

那些并非偶然，而是日复一日地将顾客
服务视为草芥的组织或机构。

导 论

INTRODUCTION

“对顾客的关怀”(customer care)这个术语就像“工作丰富化”(job enrichment)、“人际关系”(human relations)这些术语一样已经慢慢过时，终有一天会被人们淡忘。但是，如何使顾客满意而归却是一个不老的话题。令顾客欢欣愉悦如同提高服务质量的动力，而如何取悦于顾客这件事本身就是奥德赛般无止境的征程，许下美好的承诺并实现这些承诺，最后达到持久的竞争优势。

任何一个组织或机构都会有其顾客群，这一观念只在最近一段时间才在这个浑浑噩噩又自以为是的世界里出现。有的组织已经承认顾客观念适用于他们；有的组织虽然也认可这一点，但却错误地界定了其顾客群；有的则坚持（对）顾客关怀这一想法几无可用之处；有的尽管尽力为之，却往往夸夸其谈而不能去聆听一下来自顾客的呼声。因此，尽管有为数不多的几只领头雁，其他的组织在这一点上仍有很多东西需要学习。这本书就是为他们而作的。

幸运的是，“对顾客的关怀”现在已经被咨询专家们认同为赚钱要素，这正是我们从摸着石头过河的前辈们所犯的错误中汲取的经验。Rank-Xerox, Kwik-Fit 甚至 BT 之类的公司所达到的基准水平的出现，也令我们从中受益。随着消费者期望值的不断提高，我们对于以往几乎每天都在保险公司、饭店、交通系统（尤其是英国铁路局）、国家健康服务及当地政府等地方以顾客或客户的身份而经历的恶劣遭遇给予更有力的反应。我们确实可以发现一些组织机构的例子，他们认为只要在电话铃响三声之前接听电话就算是尽到了对顾客的关注，但殊不知顾客们希望接听电话的人能够态度友善、乐于助人并提供充分的信息。

所以，完美的顾客关怀主要针对的是那些几乎还没有意识将自己转变为替顾客着想的组织、高级经理、总监、中层经理及一线服务员。它阐明了下列虽不是特别明显但却很显著的观点：顾客的重要性、按照能把我们的努力集中于让我们赖以生存的人们满意的方式来定义“顾客”的必要性，以及不管我们身处何种行业、制造何种产品、提供何种服务，顾客都需要我们去做的事。从战略、策略、操作的角度，顾客的期望如何才能得以传达，是最后一章的主题。

如果你是一名雇员，那么这本书也对你有用，因为你在组织之内或之外都有顾客。

如果你是一位自由职业者，那么这本书也写给你，因为你若要保持生意兴隆就必须让顾客接受你。

如果你尚无工作，这本书也写给你，因为（前提是你积极地寻找工作）每位潜在的雇主都是必须尽可能长久地受你吸引的“顾客”。

不管你身属哪种归类，只需接受上面的概念并把它们翻译到你的世界中。你既无输赢之虞，亦不会有被引上歧路之忧。

目录

CONTENTS

导论	1
Introduction	
1. 为什么对顾客的关怀很重要	1
Why does customer care matter	
2. 什么是“优质”的顾客服务	27
What is ‘good’ customer service	
3. 谁是你的顾客	58
Who are your customers	
4. 你在多大程度上满足了顾客的需要	84
How well do you meet the needs of your customers	
5. 怎样激励人们去提供优质的顾客服务	110
How can you motivate people to give quality customer service	
6. 通过顾客服务达到持久的竞争优势	137
Achieving sustainable competitive advantage through customer service	
7. 培养为顾客服务的意识	168
Training for a customer-service mentality	
8. 为什么你必须关心顾客而且必须持之以恒	197
Why you’ve got to do it and keep on doing it	
附录 A 顾客质量服务问卷概要	203
Appendix A Outline Customer Quality Service Questionnaire	
附录 B 顾客服务问卷	206
Appendix B Customer Service Checklist	

推荐书目	212
Further Reading	

1. 为什么对顾客的关怀很重要

WHY DOES CUSTOMER CARE MATTER

从表面上看，这似乎是一个并不高明的问题，如果你漠视顾客的存在，那你就会被淘汰。但情况并非绝对如此。下面列举了一些例外：

（1）你的竞争对手们也并不关心他们的顾客。因此，顾客们不得不习惯于这种千篇一律而恶劣且令人沮丧的服务质量。只有当你的竞争对手突然提高了对顾客的关注程度从而提高了顾客们对总体服务质量的预期时，你才会陷入危机。

（2）你可以在除了（对）顾客关怀之外的其他因素上（比如价格）参与竞争。实际上，也许你认为（这往往是错误的）如果提高了对顾客的关注，成本即会上升，这样价格也会上涨，结果是销量下降，你为了保持现金的净流入将不得不进一步提价。这样的想法有些自

欺欺人的味道：只要售价到了最低限而你从事的行业又有风险，你就没有改变的必要——即使这意味着你的销售毛利（随即是利润）将会低于其应有的水平。

（3）你在垄断地位上根本不必进行竞争。你可以漫不经心地，甚至以轻蔑的态度对待你的顾客，而他们往往在毫无选择的情况下只好一次次地回来。而这种态度往往是公安部、地方权威，及一些组织内部的服务机构（如人事或培训）。在这些地方工作的人甚至根本意识不到他们也有“顾客”。正是在这种情况下才会产生他们这样的态度和行为方式。

（4）你也可能是个独一无二的天才，你提供的服务或产品他人无法模仿而市场又有很大的需求。在此意义上，你就像一个垄断供给者，你的服务态度可以非常傲慢：你可以让顾客们等待，可以给他们你认为不错却不是他们想要的东西，甚至可以首先在是否接受潜在顾客、是否满足他们的偏好上很专横。专业的电脑怪杰、咨询业权威、电影电视导演，及所谓的“金融巫师”们常常对这种立场和态度乐此不疲。

如果你刚刚打开这本书并只读到这儿，而且你（或你所在的组织）有符合上述某种情况，你可能会认为这本书对你毫无用处而把它放回书架上。但是在此之前，

请你再多花几分钟看看下文，因为就此打住可能会让你觉得很不过瘾。

上面这四种情况只能短暂存在，危险性也很大，而且滋生了终会导致公司溃散和组织衰败的自大和迟滞。为什么呢？

(1) 如果你和你的竞争者们都对顾客漠不关心，那么并没有真正的竞争；如果竞争者之一突然以创造顾客服务的声誉的方式寻求竞争优势的话，会出现什么情况呢？（比如 Kwik-Fit 在轮胎市场上的情况）如果你仍维持原状，那么你将会在创新型的竞争对手赢得市场的同时被甩在后面；而且，只要对顾客的关注继续作为竞争临界的话，这种不进则退的过程将会持续发展，直到你被收购或是苟活下来。如果你认为你的竞争对手们都和你一样麻木而相信这样的情况不可能发生，你可就大错特错了。总会有人在某个地方最终觉醒，意识到（对）顾客关怀带来的收益具有很高的成本效益。这个人可能是拿起一本和本书类似的书并开始思考其潜在运用的人，也可能是在马莎（Marks & Spencer）的接收方学到积极的顾客服务的人，或是在大学课堂里就吸取了大量关于顾客服务信息的人。你要相信在这个充满不确定性的世界中，随时都可能发生这样的事。

(2) 单纯的价格竞争是基于这样一种假设: 成本是组织或个人购买决策中最重要的、或是唯一的因素。实践中的经验与上述想法互相矛盾。每种关于顾客消费动机的调查都表明, 价格的重要性低于像质量、货币实际价值、礼貌服务、及时供货等因素。很明显这肯定是有例外的, 但值得注意的是在大多数商业行为中(如零售食品), 仅仅依赖价格竞争的公司, 不如把价格与营销组合中的其他因素结合起来的公司成功。同样明显的是, 价格是公司购买决策考虑因素中的一元。很显然, 假使其他因素都保持不变, 价格优势在保证公司安全运作方面举足轻重——但这种其他因素不变而价格保持最低的情况非常罕见。为说明这一点, 下表列出一项最近在一家英国食品生产集团各主要购买者间进行的关于公司购买决策之影响因素的调查结果:

(英国食品集团) 主要购买者

顾客服务要素之层次

- | | |
|-----------|-----------|
| 1. 及时供货 | 7. 定价 |
| 2. 迅速跟上行价 | 8. 商品状况 |
| 3. 产品典型性 | 9. 产品定位 |
| 4. 定货状况 | 10. 发票准确性 |
| 5. 销售系统 | 11. 新产品开发 |
| 6. 发货时间 | 12. 广告宣传 |

(3) 你现在可能处于垄断地位，但你可能永远是一个寡头吗？英国经济中到处都是那些一夜之间发现自己面临竞争性环境的企业：政府部门的“市场测试”、机场、电力服务，等等。如今更常见的情况是，组织内部服务机构向外争取与外部机构签订“合同”，尤其是在房屋包租、培训和公司交通工具的利用等方面。

有的人已为变化做好了准备，并很快适应了新的环境，但有的人却做不到。既然垄断几乎总是伴随着高成本、高价格、飞扬跋扈、目光向内的心理定势及对外部世界（尤其是对“顾客”）的无动于衷，那么变化带来的痛苦程度总是与组织面对公开市场情况时的自满和迟滞成正比。即使你现在确实享受着垄断的特权，但如果你按照非垄断的状况行事，那将是英明之举，因为这样做可以优先取得对抗的优势，并面临现实世界时，延缓“末日”的来临。这似乎是个好建议，但却从未引起一些组织的注意，尤其是在通讯行业，他们总是竭力扼杀每一轮竞争，以回到他们曾享有的唯一供给者的舒适安全中。

(4) 好吧，就算你是天才。你可以随心所欲、自高自大、傲慢骄矜、咄咄逼人、跋扈专横地对外服务，但只是在你的天才被人需要的时候。而且，如果你太令人

讨厌，顾客们会转而寻找通情达理的替代服务。所以说傲慢埋下了消亡的种子。进一步说，不尽人情是一把双刃剑，因为它意味着你的顾客们也会变得让你难过：事情都变得慢吞吞、客户莫名其妙地不见踪影、购货发票遭到质疑。你的不尽人情最终会使得你自己的日子很难过，那对你又有什么好处呢？

对顾客的关注对于每个人都很重要 CUSTOMER CARE IS IMPORTANT FOR EVERYBODY

迄今为止，我们讨论了不管你是谁、不管你从事什么，对顾客的关注都是你成功及将来飞黄腾达的关键要素。让我们再进一步做些假设。

1. 每个人都有“顾客”。有的人认为对顾客的关注对他们没有意义，因为他们没有顾客——如果“顾客”一词按照老式的、狭义和传统的观念去解释，这些人的确没有顾客。但是，如果我们把顾客的定义扩展到你在组织内外提供服务的人，那么概念就清楚多了。运用这种方式，你旁边部门里的人就是你的顾客，比如