

抱怨是金

—Business—
商业创新
系列丛书
—Innovation—

将顾客的投诉看作珍贵的礼物

珍妮尔·巴洛(Janelle Barlow) 著
美 克洛斯·穆勒(Claus Moller) 译
赵 西



A COMPLAINT IS A GIFT

客户的抱怨与投诉中，蕴含着无限商机！



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

抱怨是金

A Complaint Is a Gift

——将顾客的投诉看作珍贵的礼物

[美] 珍妮尔·巴洛 (Janelle Barlow) 著
克洛斯·穆勒 (Claus Moller)
赵 西 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

抱怨是金/(美)巴洛,(美)穆勒著;赵西译.
—北京:北京师范大学出版社,2007.7
ISBN 978-7-303-08666-5

I. 抱… II. ①巴…②穆…③赵… 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 (2007) 第 087475 号

A Complaint Is a Gift

Copyright © 1996 by Janelle Barlow and Claus Moller

All rights reserved.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by Beijing Normal University Press

This edition licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

简体中文版由 Berrett-Koehler 公司授权北京师范大学出版社出版发行

出版发行:北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码:100875

印 刷:北京新丰印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:170 mm × 240 mm

印 张:12.5

字 数:160 千字

版 次:2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:28.00 元

责任编辑:李 娜 江 燕

装帧设计:润和佳艺

责任校对:李 娜

责任印刷:董本刚

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:010-58800697

本书如有印装质量问题,请与出版部联系调换。

出版部电话:010-58800825

前言

Foreword

对很多公司而言，有效地处理客户投诉、提供优质服务是向外界表明，他们能真正为客户做些什么的最佳时机。在一些变化莫测的行业，很多公司提供相似的服务，服务提供商给予客户及时的反馈能最好地表达：我们真正在乎客户的感受。

提供服务与生产实体产品相比，两者之间存在巨大的差异，也带来了相应的挑战。在服务领域，客户是“生产”过程的一部分。以航空领域为例，航空公司要为乘客提供持续的个人服务，就必须有针对性地为一定范围内的客户推出一些有效的服务。

换句话说，服务提供的是一种情感的、主观的体验。两个完全不同的客户对同一服务可能有完全不同的看法，一个人觉得十分满意，另一个可能完全无法接受。大部分客户都希望公司有所作为，而我们自身也很渴望获得成功，这对我们而言是件好事。我们要做的，仅仅是说服我们的员工积极地为客户提供必要的服务，鼓励他们用优质服务应对一天到晚的挑战。这个过程是比较复杂的，因为其中存在许多我们无法直接掌控的因素。

最后值得一提的是，提供优质服务的关键并不仅仅在于第一线的员工，而是在于公司组织的内部管理。提供持续的优质服务其实是一项“内部的工作”。我曾经与《抱怨是金》(*A Complaint Is a Gift*)一

书的作者共事，参与他们的TMI培训与交流项目，其中传授的方法十分实用并且简单易学。通过这些项目，我们英国航空公司（British Airways）的工作人员体会到，我们在公司内部对待彼此的态度，直接决定了我们对待客户的方式。优质服务的两项原则包括持续有效的服务和处理客户投诉，该书作者特别善于用清晰有趣的语言向人们传达信息，并且这种卓越服务的理念从这一刻开始将会传播得更加深远。

——科林·马歇尔（Colin Marshall）
英国航空公司（British Airways）董事长

导言 *Introduction*

客户如是说

投诉 (Complaining) 从来就没有积极的含义。这个词来源于拉丁词汇 “Plangere”，其原始意思是“打击” (hit)，比喻“敲打某人的胸部” (“beat one’s breast”)；今天，“投诉”意味着表达痛苦、不愉快或者苦恼的情绪，它也代表着疾病或者困扰；在法律方面，它表示正式的委托或者控告；在英语俚语中，它表示挑毛病、小题大做、哭诉、不停地发牢骚、宣泄怨言、叹息、抱怨、呻吟、絮絮叨叨、找碴儿、不停地唠叨、吹毛求疵、使某人难受、挑剔、诉苦、哀叹以及激怒别人。

尽管没有人喜欢接受别人的投诉，但是客户的投诉和抱怨，能告诉我们如何经营我们的企业和组织。

在我们努力提供一项服务或者出售某种产品之后，客户通过投诉让我们知道，我们的努力并没有实现他们的目标或者满足他们的需要。我们是否应该对客户的投诉以及批评表示欢迎？是的，这正是我们应该明确的重点，用马歇尔·麦克鲁汉 (Marshall McLuhan) 的话来说，投诉可能是一种信息传播的中介。从表面上看，客户的指责和抱怨是在表达公司对他们的不公——但是这其中传达的信息对于任何公司来说都至关重要。

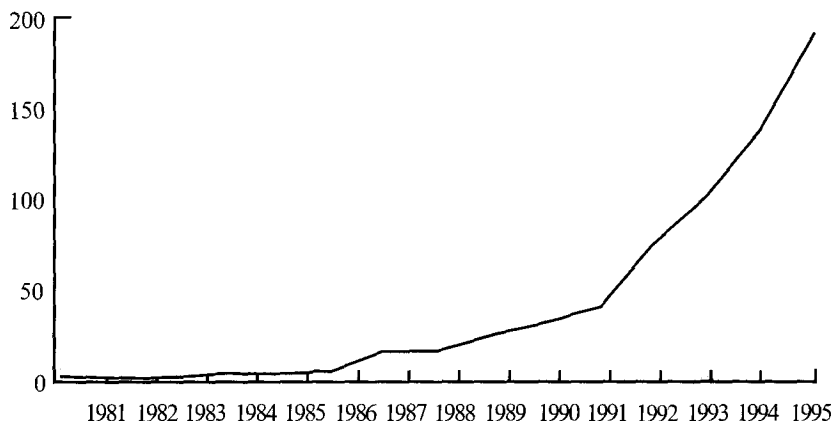
在本书中，我们视“抱怨是金”。因为投诉提供了一种反馈机制，能帮助公司快速、低成本地变更产品、服务类型以及（或者）转移市场焦点，以满足客户的需要——毕竟，客户是公司存在的首要原因。对所有公司而言，现在是时候把处理客户投诉作为一种战略工具了——这也为我们提供了更多机会了解我们的产品或服务——把客户投诉看作一种有价值的市场资源，而不是阻碍公司发展或者增加公司成本的因素。

没有客户，公司就不可能存在。但是对客户重视的理念似乎是近些年才出现的。最近的10年~15年间，我们开始用任何有效的方式讨论与客户相关的方方面面。今天我们涉及到的相关词汇包括总体客户服务、客户驱动市场、顾客满意指数、以客户为中心的文化、以客户为中心的销售、客户关怀、客户敏感性、内部与外部客户、客户焦点，甚至还有软性和硬性的客户关系，这些都是商业人士——尤其是咨询师常说的话。

我们不难发现，处理客户投诉已经成为了直接与客户交流的基本方法之一。服务补救的课程如今在世界各地的研讨会上很受欢迎。在当今的服务行业，服务与质量的理念已经紧紧联系在了一起，我们通过电脑搜索，查询了从1981年以来，在商业贸易和工业类杂志上刊载的有关客户投诉的文章，发现人们对投诉这个话题的兴趣正在显著提升。

“客户”这个概念已经广泛流传。客户并不仅仅是掏钱买东西的人，而是指享受商品和服务好处的人，包括医院的病人、学校的学生，以及公共交通工具的使用者，同时它也指公司内部的客户，例如一起共事的同事和老板。客户的概念甚至与朋友及家庭成员息息相关。

有一点是很明确的，那就是客户已经成为了人们关注的焦点，或



图：关于客户投诉文章的数目，1981年~1995年

者，你可以说，客户已经爬到了组织层级结构的最高端。每一本关于服务和质量管理的图书都反复强调：客户是我们在市场中赖以生存的保证。

可是，我们常常忘记这一点，这就像我们喜欢“评论”一件美术作品，但是却不知道如何创作“实践”一样。许多关于客户问题的研究发现，在客户购买商品之前或者已经购买了某种产品之后，公司更好地为客户服务的发展空间还十分大；客户永远都不会感到完全满足，好在我们的员工、产品、服务战略以及体制，都永远服务于如何让客户获得积极的体验。

如果公司真的想发展以客户为中心的文化，想客户之所想，希望给客户全面的服务，那么就必须关注客户的不满情绪——我们所谓的“投诉”，便是客户表达不满情绪的最直接有效的方式，但糟糕的是我们一开始并不认为这也是一种客户反馈（customer feedback）的方式。

实际上，大多数公司认为，客户的投诉意味着公司在经营方面的某种失败，因此，公司通常不愿意接受客户的投诉，甚至怀疑客户来

投诉是不是有其他的企图；于是，很多公司都倾向于对客户的投诉采取逃避的态度，希望杜绝这种负面的声音，事实上，很多公司都设立了目标以减少客户的投诉量。

这种现象让我们联想到，“压力管理”（stress management）过去也被人们理解为“减少压力”（stress reduction）。20世纪70年代中期，人们普遍认为，如果不能完全消除压力，就应该尽量减少压力；后来，有些人经过更深入的分析很快认识到，压力也有积极的一面，因此我们必须对它进行管理。现在，大部分人都在谈论“管理压力”，而不是“减少压力”。

还有一个相同的理念能让我们更深刻理解客户的投诉。我们看到，很多人都陷入了减少客户投诉的陷阱，其实我们更应该学会如何在各种情况下处理和管理好客户的投诉。对客户而言，投诉是向公司表明，产品或服务还有待改进的最直接有效的方式之一；在竞争激烈的市场环境下，如果公司不采取一些改进措施，客户就会把他们的业务转移到别的地方。如果能听到声音，人们就知道下一步应该采取什么行动，从来没有人想要切断这条获取信息的途径。

本书适用于所有跟客户打交道的读者，以及希望得到客户反馈、改善业绩的从业人员。如果公司想采取进一步的行动强化以客户为中心的企业文化，而不仅仅停留在纸上谈兵，就必须从态度上发生根本转变。如果公司开始把“抱怨”视作“金”，就可以找到一条全新的途径与客户进行互动，从而使每一个人都受益。本书的目标正是告诉所有读者，如何将客户投诉转变为一种战略工具以迅速提升业绩。

《抱怨是金》一书分为三个部分。第一部分“投诉：客户的生命

线”，讲述了面对客户投诉时，我们如何转变态度，聆听客户的声音，树立尊重客户的价值观和哲学。投诉作为一种战略工具有助于公司业务的发展，这是显而易见的。这部分研究了为什么心怀不满的客户很少投诉（他们大部分从来不投诉），同时揭示了当客户心怀不满时，他们会说些什么、会采取什么行动，以及他们想要些什么；第二部分，“将‘抱怨是金’的战略付诸实践”，这部分更加注重实用技巧，介绍了如何秉承“抱怨是金”的理念，实现礼物公式（Gift Formula）的八个阶段，以保持自己的立场，与客户互动，采取有效行动。我们通过给予那些难以对付的客户的具体建议，将他们从“恐怖分子”转变为“合作伙伴”。客户的投诉信内容不一，投诉的原因多种多样，这种反馈信息最终会影响我们与客户之间的关系。倾听客户的抱怨是我们发现客户需求的最有效方法之一。察觉客户的不满情绪，及时给予回应，解决矛盾，这是我们改善与客户之间关系的最佳手段，就像当身边的亲人和朋友向我们诉苦时，我们会马上与他们聊天，消除他们的苦恼，通过这样的沟通，他们会摆脱不悦情绪，变得更加坚强，我们之间的关系也会变得更加和谐，这种对待亲朋好友的态度，能直接或间接地告诉我们该如何对待客户。

本书的第三部分——“打造‘欢迎投诉’的企业文化”告诉我们，公司如何让客户更乐于表达自己的想法，并无成本地得到更多的客户反馈信息。接下来便是如何制定相应的政策，鼓励客户表达自己的不满情绪，建立一种有利于客户投诉的企业文化。在这种企业文化中，员工也有机会表达自己的不满，有机会让上级了解自己的想法。本书总结了许多处理客户投诉的技巧，让公司进一步了解客户的需求。

公司处理客户投诉一般分为七个步骤，本书介绍了实施这七个步骤的全过程。

每一个章节末尾作者都作了总结,并就客户投诉以及公司如何处理投诉提出了一系列问题。我们可以在员工会议上模拟讨论这些问题,以理解客户为什么会感到不满,或者把它们作为员工培训的一部分,以改善处理客户投诉的效果。

我们会列举一些善于管理和处理客户投诉的公司的真实案例,从中借鉴和学习一些其他公司、甚至其他行业中最成功的经验。德克萨斯州成就显著的达拉斯苏维尔村凯迪拉克-斯特林公司的领导人卡尔·斯韦尔(Carl Sewell)坦言自己从其他公司获得了最先进的理念。他认为:“如果一种观念在一个地方起作用,那么你可确定的是,它也将其他地方奏效,人与人之间的区别其实并不大。”我们也赞同这个观点。

读者将会在这本书中看到很多客户投诉的样本——所有这些案例都是真实的。几乎在每一个负面的案例中,我们都没有提到公司的名字,我们列出的那些在解决客户投诉问题方面欠妥的公司,要么已经不存在了,要么已经广为公众所知,这些案例都反映了公司曾经是如何作出战略决策的,因此我们不难看出,一个小小的失误将导致产品与服务质量的下降,给公司带来严重损失。每一个公司都常常会或多或少地遇到这种困扰。另外,我们想告诉读者的是,不要因为曾经发生的某起客户投诉案而全盘否定一家公司。

最后,本书还叙述了一些奇闻轶事,介绍了一些相关研究成果。读者很快会发现,客户用来投诉的证据和资料千差万别,但是所有的研究结果都强调了一个相同的事实——心怀不满的客户一般都不会去公司投诉,而当他们去公司投诉时,公司通常都不会给予他们及时的回应或者根本就不重视这回事。如果我们像接受礼物一样对待客户的投诉,就会转变我们的观念,行动上也会作出巨大的调整。

目 录

Contents

前 言

导 言

第一部分 投诉：客户的生命线

第一章 把投诉当作礼物的哲学 /003

第二章 市场调查中最大的交易 /013

第三章 投诉的客户会说些什么、做些什么和想要些什么 /030

第四章 为什么大多数顾客不投诉 /050

第五章 顾客投诉、售后服务和服务不断改进的联系 /066

第二部分 将“抱怨是金”的战略付诸实践

第六章 礼物公式 /081

第七章 将“麻烦顾客”转换为公司伙伴的五项原则 /090

第八章 如何回复书面的投诉信 /105

第九章 “噢！这很受伤！”——处理对个人的批评 /117

第三部分 打造“欢迎投诉”的企业文化

第十章 产生更多的投诉：免费热线电话和其他的策略 /133

第十一章 制定有利于顾客投诉的政策 /147

第十二章 培养有利于投诉的文化 /156

第十三章 创建一个有利于投诉的环境 /168

第十四章 运营一个有利于投诉的公司 /178

■ 第一部分

投诉：客户的生命线

当客户对产品或服务感到不满意时，他们通常有两种反应：说些什么或者转身离开。如果他们选择转身离开的话，公司就没有机会去修正客户的不满情绪。投诉的客户如果愿意与我们沟通，就给了我们一个机会去弥补，作出努力让客户感到满意，这样他们以后很可能还会来购买我们的产品或者选择我们提供的服务。因此，我们虽然不喜欢接受客户负面的反馈，抱怨的顾客还是等于给我们送了一份礼物。

如果我们转变原来的看法，将“抱怨”看成是“金”，就能更充分地利用客户投诉的有效信息来发展我们的业务。客户投诉是最有效、但还未被充分利用的消费者和市场信息资源。因此，投诉是公司产品和服务质量改进的基础，这真是一分不小的礼物！

为了更好地理解投诉的客户，本书的第一部分分析了这些不满客户的行为和欲求。理解了这些客户之后，我们接下来就要接受这些投诉。我们应该欢迎这些来投诉的客户，让他们带着自己的反馈信息到我们这儿来。

第一章 把投诉当作礼物的哲学

“那些顾客太狡猾了。他们想愚弄我们，不给钱就拿走东西！”

“那个顾客就是个蠢蛋，没有人能像他那样做。”

“难道他们没看到我正在忙吗？”

“难道他们就不会看看说明书再来问吗？”

“他们就不能说点好听的吗？”

“所有的这些投诉都是芝麻绿豆大的小事！”

设想一下，在你生日那天，一个久违的老朋友拿着精美的礼品来给你庆祝生日。你见到他之后的第一件事情就是想表达你的感激之情，你会说：“谢谢你来参加我生日宴会，谢谢你给我准备的礼物。”无论你的语言还是你的表情动作，都流露出见到老朋友和收到礼物的欢喜。

如果当你打开礼物的时候，发现这正是你想买的一本书，你会是怎样的感觉？你会说些什么？“谢谢，太感谢了！我一直都想买这本书，你太善解人意了！你怎么知道我需要它？我读每一页时都会想到你！”

现在设想，你的一个顾客来向你投诉：“我叫赛利·史密斯，我订购了两条裤子，一条褐色的，一条蓝色的，可是你们给我邮寄过来的

是两条蓝色的！我很仔细地核对过我的订单，怎么会发生这样的事情呢？”在这种情况下，如果让你说：“谢谢你打电话来告诉我们这件事情，我们真的很感激……”这是不太可能的事情。

但是当我们收到生日礼物的时候，我们会毫不犹豫地说：“谢谢！”我们为什么会这么说？因为这是朋友花了很长时间精心为你挑选的礼物，而且这个礼物正是你想要的；那么怎样对待投诉的顾客？他们是朋友还是敌人？他们想做什么？

投诉的顾客能使我们有机会发现他们的问题，然后帮助他们解决，这样做才能鼓励这些顾客再次选择我们的服务、购买我们的产品。这就好比他们给我们“一本书”（礼物）——《挽救的机会》：听顾客的意见才能保证你的业绩。所以千万别说：“走开！我有一本书就够了，我太忙了，不想读其他的书。”

当遇到顾客投诉：他们收到的裤子不是预订时的一条褐色和一条蓝色的，而是两条蓝色的。大多数公司的客户代表会问以下这些问题：“您贵姓，叫什么名字？您的地址是哪？您什么时间定购的？您有定购单号码吗？您是现金支付的还是用的信用卡？您确定您订购的不是两条蓝色的裤子？您知道是谁为您服务的？”他们会指责托运部门，然后接着说：“我们真没想到会发生这样的事情。”如果顾客很幸运，会得到公司的道歉，但是很少有客服人员说“谢谢”。

如果某人送你一本书作为生日礼物，然后你问：“你是在哪买的呀？是现金支付还是记账的？这书是全价的还是打折的？这本书有多重？这本书一共有多少页？你自己读过这本书没？你自己还没读过为什么买给我？就因为那骗人的畅销书排行榜，让我花费时间来读这东西？”你绝对不会这么没礼貌地对待送你礼物的人，你会说：“谢谢！”这也是你心里所想。

我们怎样做才能使内心深处接受把投诉当作礼物这一概念？

什么是投诉？

简单地讲，投诉就是一个关于期望没有被满足的声明，重要的是，对于客服部门来说这是一个解决顾客不满的好机会。从这个角度看，投诉是顾客给商人的一个礼物，公司应该仔细地打开这个“大礼包”，看看里面装的是什麼，这样公司会受益匪浅。

从表面上看，一个顾客是在投诉他新买的毛衫缩水，或者是褪色、并把其他的衣服染上了杂色；从深层次上看，这个顾客给卖他毛衫的商店一个解决问题的机会，这样他会继续在这个商店买更多的衣服。

从表面上看，一个顾客是在投诉她新买汽车的后备箱关不严；从深层次上看，她是在说：“如果你们把这个小问题处理好，那么我的下一辆车还会在你们这儿买。”这正是顾客给售车商出的小测试。

从表面上看，是一个顾客给他们的保险代理打电话，质问他们：“为什么这么长时间了，这么小的一个问题都还没有处理好？！”从深层次上看，是顾客在提醒保险公司：“你们有竞争对手，你们需要改革现有的模式，以便能够适应市场的竞争。”

大多数的客服人员理解的是投诉的表面含义，而没有意识到深层的含义，致使他们失去了很多客户。

如果客服机构能够以一种开放的态度和灵活的观点，来聆听客户的投诉，慢慢地他们就会把投诉当做礼物。

不幸的是，大多数的人都不喜欢听到投诉，甚至他们都怀着一种不耐烦的情绪来听取投诉。我们下面要讲到的是，我们对大多数顾客的投诉都产生反感，甚至不理睬顾客的投诉而去忙其他的事情。