

自麦卡锡 (E. J. McCarthy) 以来难得一见的、
关于市场营销和客户服务理念的重大突破

顾客关怀

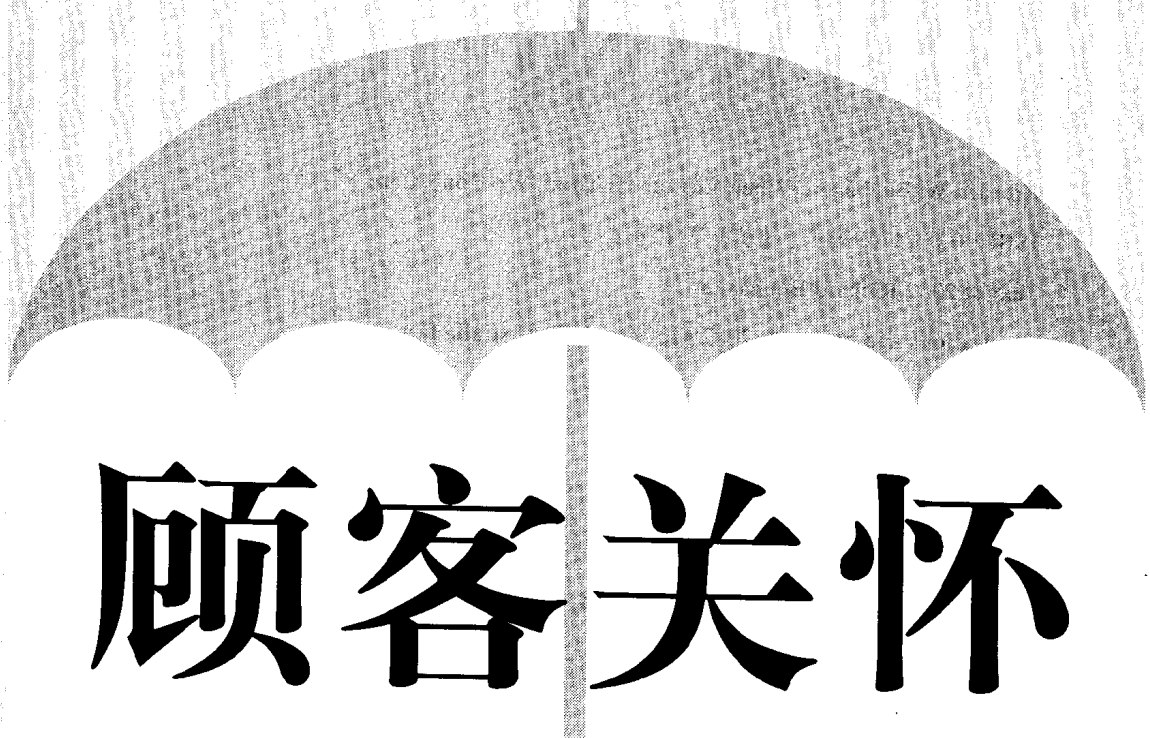
清除市场营销中的障碍

When
Customers
Think
We Don't Care

(新西兰) 理查德 W. 布坎南 著
(Richard W. Buchanan)



机械工业出版社
China Machine Press



顾客关怀

清除市场营销中的障碍

(新西兰) 理查德 W. 布坎南 著 吴溪 译
(Richard W. Buchanan)

When
Customers
Think
We Don't Care



机械工业出版社
China Machine Press

Richard W. Buchanan: When Customers Think We Don't Care

ISBN: 0-07-470930-5 (英文版书号)

Text © 2002 Richard Buchanan

Illustrations and design © 2002 McGraw-Hill Australia Pty Ltd

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill Education.

All rights reserved.

本书中文简体字版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。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。

本书封面贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,翻印必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-2732

图书在版编目(CIP)数据

顾客关怀: 清除市场营销中的障碍 / (新西兰) 布坎南 (Buchanan, R. W.) 著; 吴溪译. - 北京: 机械工业出版社, 2003.7

ISBN 7-111-11202-4

I. 顾… II. ① 布… ② 吴… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第088735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: 谢小梅

版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年7月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 20.5印张

定价: 35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前言

WHEN CUSTOMERS THINK WE DON'T CARE

我们正生活在人类有史以来最“有趣”的一个时代里，这个时代之所以“有趣”，是因为它与以往是如此的不同，这就要求我们以不同的方式来处理事情。并不是所有人都认为自己能够游刃有余地驾驭这个有趣的时代，尤其是对于我们的工作领域来说。

如何面对那些曾经影响过你工作的、今天还在继续施加影响的、对将来可能造成影响的变革，便是本书论述的主题。为了给后续的论述做好铺垫，我们将首先泛泛地指出变革的一般性特征，以及如何应对变革的方法。

变革是没有立场和偏向的

无法适应变革，将给所有的雇员带来同等的痛苦，不论他们是业主、管理人员，还是生产工人。因此，本书并不针对任何特殊的职位，我希望所有的人都能够更好地工作……而这将取决于人们是否能够平等地一起工作。

变革通常是充满痛楚的

人们经常因为变革而受到伤害，不要以为我不知道这一点，尽管我在大学工作，但是，我绝不是呆在象牙塔中的“书呆子”。生产线上的装配工人、花匠以及卡车司机等工作经历，赋予了我独特的（对于一位学术人士而言）视角，那就是在现实世界中，雇员们必须勇敢地面对不断变革的生活。我完全站在雇员的立场上看待问题，不论他们具体处于企业的哪个职位。

“现实状况”并不总是尽如人意

没有人可以生活在理想的世界中，尽管我真心希望我们可以。但当我谈论起那些组织必须面对的变革游戏中的种种规则时，我仍然不得不以另一种方式来处理它们。而你以及你的同事们，最好能够理解这些游戏规则，这样，你们便将能够在游戏中获取竞争优势，而不致于坐在那儿抱怨那些自己无力改变的事实。

应对变革，我们需要新的方法

如果“老方法”总能够圆满地处理好事情，那么，你将不会遇到任何问题，因为，它们只要求我们照章行事。但是，事情却往往没那么简单。本书提出了一系列关于雇员和组织的“另类”观点，其中某些观点对于你来说很可能难以接受，但是，你只要扪心自问这样一个问题，你便会完全释然：“如果本书所有的内容都不过是老生常谈，那么，它的意义何在？”

好了，这就开始吧！

目 录

WHEN CUSTOMERS THINK WE DON'T CARE

前言

第一部分 转变我们对客户毫不在意的文化氛围

第1章 有碍于公司、客户服务和我们工作的敌人3

你是如何拱手送走你的衣食父母的？我们应该采取怎样的措施来阻止这一情况的发生

第2章 自一开始便误入歧途的——人性论23

妈妈从未告诉我们，人类的自毁行为是如何根植于每个人的心灵深处的

第3章 自毁行为如何在雇员中发生43

雇员不会说出的话，组织却应该听到

第4章 自毁行为如何在管理层中发生61

为什么说保持缄默的管理人员会毁掉所有人的机会

第5章 自毁行为如何在“非市场营销人员”中发生85

为什么每个组织都必须进行市场营销

第二部分 为市场营销正名

- 第6章 自毁行为如何通过“市场营销人员”而促成**103
 常春藤覆盖下的“骗局”——“弥天大谎”是如何造就的，
 为什么要造就这样的谎言
- 第7章 旧模式的转变**118
 曾经，我甚至无法正确拼写出“后现代主义者（POST
 -MODERNIST）”，而现在，我已成为其中坚定的一员
- 第8章 障碍是后现代主义组织的基本构建基石**136
 关于组织毁灭性障碍的“9大热点问题”的10个回答
- 第9章 后现代主义市场营销的威力**155
 你真的做到了以市场为导向吗？下面，我们将告诉你如何对
 此加以分辨

第三部分 清除自我毁灭性的市场营销障碍

- 第10章 障碍、干扰和组织**179
 倾听潜在障碍“窃窃私语”的13种途径——这其实已是刺耳
 的叫喊：“你们正在自我毁灭！”
- 第11章 后现代主义的市场营销与主流的市场营销的融合**198
 比其各个组成部分更有见地
- 第12章 市场营销让事情变得容易**215
 帮助我们找到生意和障碍的四套“足迹”

第13章	基于障碍的行动方案	242
	利用确保成功的战略，构建自己的组织	
第14章	员工得以生存与成功的行动步骤	267
	久经考验的、将信息传递到前线部队的小诀窍	
第15章	充满信心地、有代价地关注客户服务	290
	为什么以及如何成为后现代主义的市场营销奇才	
作者简介		315
译者后记		317

第一部分

转变我们对客户毫不在意的文化氛围

PART 1

【 第1章 】

有碍于公司、客户服务和 我们工作的敌人

你是如何拱手送走你的衣食父母的？我们应该采取怎样的措施来阻止这一情况的发生

任何组织的失败，不是迫于外力的作用，究其根源，通常都是因为自己的雇员赶走了他们的衣食父母。

这样的情形随处可见

不论是企业界巨人，还是街头小店，也不管是非营利组织或慈善机构，还是政府部门，无一例外。

萨利走进一家大型的超级市场，却发现自己根本无法找到自己想要的东西。环顾四周，她看到两位售货员正站在附近的某个柜台后面聊天，于是，她走到了他们跟前。两位售货员似乎没有看到眼前的萨利，他们继续着自己热闹的谈话。最后，萨利不得不鼓起勇气，向其中的一位售货员提出了自己的请求。萨利的话音刚刚落地，紧接着便响起了另一位售货员快速而断然的回答，声音大得似乎要让整个超级市场的人们都听到：

对不起，你难道没有看到我们正在谈话吗？

萨利一边快步跑出超市，一边对自己发誓：永远也不要再到这家超级市场买东西了！不久，这家超级市场永远地关上了它的大门，对此，雇员们最多的指责和抱怨便是“管理太差”！

弗朗西斯来到一家小餐厅，准备舒舒服服地享用午餐。几个月来，她常常到

这里订购外卖的午餐，并一直打算亲自到这里来美美地享受一回。就在服务员送上弗朗西斯点好的美食之后，弗朗西斯发现，餐厅播放的背景音乐太吵，以致于自己已无法听清楚同伴的谈话，甚至快连自己想些什么都“听不到”了！弗朗西斯还注意到，其他的顾客也在为同样的问题而感到不安。于是，她礼貌地询问一位服务员，是否能够将背景音乐关掉。服务员的回答快速而肯定：

不可能，女士！我们老板说了，他喜欢这样的音乐——有气氛！

弗朗西斯的头越来越痛，最后，她飞也似的逃离了餐厅，并下定决心，从此决不再踏入这家餐厅一步。几个月之后，餐厅倒闭……就在同一位置，新开张了一家快餐比萨饼店。弗朗西斯后来听说，餐厅的老板为自己的失败进行了总结，在他看来，“人们根本不懂得欣赏真正有品味的东西”。

一家家用电器公司投入巨资研发出一种“快烤”型烤面包机。与此同时，又投入了几百万美金，进行了声势浩大的广告宣传，以期该项产品能够得到人们的认可和购买。瑞奇是个地道的工作狂，对于等待，他从来都深痛恶绝。于是，在看到这款吸引人的新型烤面包机的广告之后，瑞奇迫不及待地“挤出时间”，来到了当地的一家家用电器经销商处。瑞奇四处搜寻自己中意的目标，却毫无结果。最后，他终于找到了一位无动于衷的售货员，并幸运地在他漠然的随意“指点”之下，找到了烤面包机。就在瑞奇几乎掏出钱包付钱的时候，他突然想起并随口询问了一个简单的问题：“它有多快？”售货员的回答简直无法让瑞奇相信：

我不知道。我压根儿不喜欢烤面包。

瑞奇收起钱包，离开了此地。一年之后，鉴于缓慢的销售速度，电器公司放弃并收回了他们的新产品。他们得出结论：人们对于烤面包机的快速性缺乏足够的兴趣。

即便是“非营利性”组织或政府部门，也存在同样的问题

比尔和詹妮都是虔诚的基督教教徒，他们刚刚移居到一座新的城市居住，急需找到一所新的教堂。一个星期天的早晨，他们开始查询黄页，并发现，没有一家教堂的广告信息——如果刊登了广告的话——提到了教堂服务的时间。比尔和詹妮最终挑选出一家教堂，它看起来似乎还算招人喜欢，而且，听说该教堂的牧师是他们的老乡。于是，他们便打电话与教堂联系，希望牧师能够回复他们的电话，并希望能够尽快去拜访教堂。接着，比尔和詹妮便开始了漫长的等待，然而，

什么也没有等到。当他们再次致电教堂办事处，咨询一些其他的问题的时候，他们“顺便”提到，自己尚未接到牧师的回电，工作人员的回答十分坦然：“牧师很忙，他不可能有时间回复人们的咨询电话”。比尔和詹妮最终判定，这家教堂实在太忙，并不太适合于自己。

于是，比尔和詹妮重新开始寻找新的目标。一家教堂的门前矗立着一副招贴标牌（画面的内容依稀是诺亚（Noah）走下方舟的情形）。从标牌褪色的油漆中间，比尔和詹妮辨认出，教堂提供早晨8点钟的服务。于是，第二天的早晨，比尔和詹妮早早地来到了教堂门前，然而，迎接他们的，却是紧闭的大门。后来，他们才听说，该教堂已经10年没有提供过早晨8点钟的服务了！最后，比尔和詹妮只有无可奈何地感叹道，如果上帝会死去的话，那一定就是这个地区的教堂职员抽空了上帝的生命支持系统。

某政府税收部门臭名远扬，原因很简单：税务人员接听电话的时间超过20次振铃——显然，他们必将失去找上门来的税源；他们也从不回复办公桌上已堆积如山的留言便笺。为了对付时有发生税源流失现象，该部门时常向纳税人发出令人很不愉快的信件，竭尽种种耸人听闻之威胁言辞。

此外，出错早已成了该税收部门的家常便饭，而所有的工作人员却都对自己的工作能力相当自负，因为他们已为政府工作了20年之久，甚至更长。终于，大选到来，人们对于该税收部门的愤怒，几乎到了政府无力控制的地步。迫于压力，政府负责人最终将该部门所负责的绝大部分工作外包给了一家外来的财务公司。继续留下的工作人员，不是陷入职业生涯的绝境，便是被解雇或被迫提前退休。“肮脏政治”最终被指责为这一切的罪魁祸首。

甚至你自己也会犯同样的错误

让我来讲一件你或许做过的事情，如何？你有一个很重要的电话要打，但是，你找的人却不在。语音留言信箱请你在听到留言信号之后留言。你迅速地吸了一口气，“[嘟，嘟]嗨，你好，我是某某公司的瑞奇……谢谢”（机关枪似的，你结束了一篇抑扬顿挫、声情并茂的演讲）。

除非接听电话的对方记忆力非凡，否则，他绝无可能一下子记住你的姓名和电话号码。人类的思维本身，便不具备这种快速记忆的功能。因此，为了给你回复电话，他们必须多次反复地聆听你的留言……你的名字……你的电话号码（教训：如果你希望人们能够尽快回复你的电话，那么，你最好陈述你的名字和你的电话号码（包括区号）至少2次以上，而且速度必须非常缓慢）。

当这样的事情发生的时候，接听电话的一方便会这样想：“天哪！这些家伙

居然如此随便！”可想而知，他们的后续行动将会如何！而作为这类糟糕透顶的服务的提供方的你，如果知道自己客户的感受的话，也许也会想，“但是，他们根本不知道真实的情况。这简直是糟透了的一天……我们如此忙碌……他们竟敢抱怨？……事实上，我是在向他们拱手送上一份免费的礼物……如此等等”。

没错。你的客户确实不知道真实的情况，而且，他们也不在意什么是真实的情况。他们为什么要在意呢？是他们，付给你钱，而不是你，支付他们费用。在意，并不属于他们的工作范围……相反，却正是他们之所以支付给诸如你这样的供应商费用的原因。然而，在全世界的任何一个国家里，这样的事情却每天发生无数次，同时还产生着毁灭性的影响。鉴于这一现象的普遍存在，我们有必要事先打出我们的警告告示（就像“吸烟有害健康”一样）：

警告

如果你不具备承受挫折的足够能力的话，那么，在你读完本书的内容之后，你将注定一辈子处于愤怒的生活状态。因为，你注意到的此类事情将比原来多得多。而这些事情，无疑会让你心神不安！

看到这里，你会许会想，那些提供此类服务的人们（或组织）究竟是如何生存下来的呢？事实上，他们绝对不可能有任何生存的机会。任何组织的失败均源自如此这般的客户服务灾难，无一例外。

这类事情的发生，带给我们每个人的，无疑都是悲剧。对于客户来说，是个悲剧，因为他们将因为不能够得到自己所需要的服务而变得愤怒、而感受到挫折和伤害。迟早，客户们都会采取他们的“报复”行动。对于组织来说，也是个悲剧，它们不得不眼睁睁地看着到手的钱流出门外。最后，对于当时的雇员来说，同样是个悲剧，因为一旦组织失败，自己也将立刻失去工作和饭碗。

这便是客户服务——包括所有的组织以及它们所有的员工——的自毁机制。从逻辑上讲，这似乎并不现实：雇员为什么要蓄意拒绝自己的薪水来源呢？然而，尽管逻辑上不成立，但是，我们却有理由相信，你自己的经历也一定会让你坚信这样的故事的存在。不仅如此，事实上，你还经常地“巧遇”它们。

最终的结果并不美好

每天，你都可以听到又一个全新的、类似的故事：某某组织不幸解散，所有雇员全体失业。查阅法律通告，你便会看到一座大门紧闭的建筑物，以及各种已破产拍卖的物品的照片……你不禁为所有与此相关的人们揪心不安。

与此同时，我们很难不把看到的事情与自己联系在一起，也很难不产生一种由自鸣得意与惶恐不安混杂在一起的复杂情感：你首先会对自己说，“我们绝对比‘他们’好”，接着，你又不禁暗自揣测，“我们真的比‘他们’好吗？”在上述两种情感当中，后者——对同样的灾难降临到自己身上的恐惧——将在本书中随处可见。如果你不曾有过类似感受的话，只能是：要么，你十分富裕；要么，你是个地道的大傻瓜。

如果你确实为此担心的话，那么，本书所提供的各种信息将很可能成为你心头的一把双刃剑。一方面，它确认并让你放心，从来没有一个组织（包括你自己）因为外界的力量而宣告失败；另一方面，它也让你做好充分的思想准备，随时接受当头一棒。避免未来灾难发生的惟一途径，便是坦然承认：

- 在你以及你所有雇员的内心深处，都埋藏着自我毁灭的火种；
- 避免火种燃烧的惟一途径，便是期待其他组织所雇佣的员工，“更努力”地从事着那些如你一般的自毁行动！

至此，我们一直在采用“组织”一词，而不是“企业”，其原因就是，我们所探讨的领域并不仅仅只是针对营利性的企业。同样的问题也出现在教堂、慈善机构、政府部门、特殊利益的团体、工会以及其他任何拥有雇员的实体（例如俱乐部、协会等）当中。惟一的区别只是，在这些非营利的组织和实体当中，自毁机制的作用发挥得较为缓慢。不过，一旦人们自以为乘坐其上的这列“永远都轻松赚大钱”的火车突然止步不前时，发现自己彷徨无助的人们，将受到更为巨大的震惊和伤害。

当事人的雇员将是最大的受害者

彻底崩溃以致于最终破产，并不是本书论述的惟一着眼点。本书更多地关注涉及到破产案中的人们，包括你、你的雇员以及靠你养活的家人。在雇员们的眼里：组织的“失败”总是归咎于组织自身，归咎于它的错失良机，归咎于它的失误所直接导致的、雇员不得不面对的不利局面。

至于说，究竟导致了整个组织中的所有雇员，还是仅仅只是某一位雇员的失业或者入不敷出，对于雇员们来说，通常并没有太大的差别。至少在感觉上，它们几乎没有差别。

最后，“肇事”的雇员并不仅仅来自某个特定的群体。以任何的经济方式仰赖组织而生存的任何人都有可能成为其中的一员，例如生产工人，管理人员，甚至掌管业务的业主本人或股票持有者或股东。每个人，都有可能成为推开养活自己的衣食父母的罪魁祸首。

但是，当雇员们突然面对失业的灾难的时候，他们又如何能够相信，自己正是那只把自己推入绝路的幕后黑手呢？这在逻辑上似乎不可思议。但是，这却恰

恰就是被人们长期埋没和忽视的最本质的原因。

雇员总被认为是组织失败的受害者，他们从来没有被指责为组织失败的罪魁祸首。他们通常会（很自然地）得到普遍的同情，而与此同时，某些“专家”（如果有兴趣的话）们则不惜在废墟中精心筛选，以期找到组织飞行过程中的黑匣子，来揭示组织“坠机”前夕的种种故事。

也同样是这样一些专家，撰写下无以计数的著作，以解释组织的种种失败，其范围涉及广泛，包括财务、市场营销、宏观环境，以及所有得自于教科书的方方面面。当然，这样的做法并没有错，只是不够全面、不够完整。

弄清失败的原因

一件事情的失败，自然是有各自原因的。但是，当人们分析失败的原因时，却习惯于陷入复杂的逻辑思维，反而忽视了最为基础的各项事实。这些事实是如此的基本，以致于人们似乎已经习惯，已经视而不见。然而，却正是这些事实，为我们提供了探求任何失败的真正原因的正确线索。它们就是：

事实1：并不是所有的组织都在同一时刻倒闭。

即便是在最艰难的时候，大多数组织也都能够生存下来。纵观全球，我们可以看到，哪怕是在经济的大萧条时期，或是在经济的剧烈变革时期，也仅有一小部分的组织最终破产。事实上，人类有史以来，从未出现过所有人同时失业的现象！

总有这么一些人，他们总能够获得成功，不论时事多么艰难。也总有这么一些人，他们也通常做得不错。谢谢！这是为什么？难道他们也像旧金山一家二手车交易市场的广告招牌中所说的那样？

我们以最高的价格收购汽车……

我们以最低廉的价格出售汽车……

……那么，我们如何做生意？

我们很幸运！

不，决不。幸存者绝对不会简单地因为幸运而得以生存。不过，人们也没有发现幸存者拥有什么为人所不知的永恒的秘密。

事实2：成功的生意并没有万能的公式

商业作家和研究人员，一直致力于对成功生意秘诀的寻找，其持续的时间几

乎可以与人们对圣杯（Holy Grail）的探寻历史相媲美。数不胜数的书籍都曾暗示，已找到了某种万能的成功秘诀。然而，不幸的是，在这些商业作家和研究人员愚蠢到把现实中的组织列入他们的“完美”清单中之后，清单便似乎变成了“死亡之吻”。这些“完美”清单往往墨迹未干，其中的组织便已走入了破产的轨道。

即便存在个别例外，它们似乎也并不符合“完美”组织的规范。长久以来，人们一直致力于对组织失败的原因及其挽救措施的研究，但是，我们所能找到的超过百年历史的组织仍然为数不多。就算我们找到了一家这样的老字号，我们也会发现，这个例外组织其实通常并不是人们眼中的业界领袖。大多数情况下，人们都会把这样的组织视为某种“绝缘体”，而决不把它们看做是人类有意识的努力下的产物。

纵观历史，我们可以清楚地看出，并不存在任何永恒的、确保成功的秘诀。不过，这也并不意味着，该定律的反定律也一定成立（即也不存在任何导致失败的必然要素）。的确，尽管从未有过任何确保组织成功的秘诀，但是，我们只要略加思考，便可知道，关于失败，一直存在一个“万能”的要素。如果将成功的意义加以延伸，避免失败便如同获取成功，那么，仔细地研究这个导致失败的要素便至关重要了。

事实3：雇员就是惟一的“失败万灵贴”

如果有人统计过所有失败倒闭组织的相似性的话，他一定会发现，历史上任何组织的失败，均源自于一个共同的、惟一的出处，那就是——雇员。

我们不可否认，没有雇员也就不可能成就组织。让我们挥舞手中的魔术棒（假定我们有这样一根魔术棒），令福特汽车公司、通用汽车公司、天主教堂或任何慈善机构和政府部门的所有雇员彻底消失。那么，这些组织是否还能够继续存在呢？当然不能！因为，人类迄今为止，尚未找到可以思想、可以完全替代人类工作的机器人。毋庸置疑，仍然需要有人去“按下电钮”。

听起来，这似乎只是些毫无意义的事实，其实不然。它其实正是“失败”的谜底的一个关键组成要素。如果我们能够意识到，没有雇员就没有组织，同时，如果我们还知道，任何失败的组织中，从未间断过雇员的工作的话，那么，我们也会注意到，正是雇员，从头到尾，一直参与了组织失败的过程。而当失败到来之时，雇员们也将丢掉手中的饭碗。毋庸多说，这已不可避免。

因此，我们的问题便不再是，“组织是否拥有雇员”，而变成了，“在与那些养活他们的双手的苦苦斗争当中，雇员们究竟做了些什么？”我们很难从雇员的口中，得到这一问题的精确答案，原因很简单，如同一艘正在下沉的轮船上，很难有人能够站出来承担责任一般。

不过，有一群人一直都清楚所发生的一切，因为，灾难发生之时，他们便身处其中、参与其中，不仅如此，灾难发生之后的很长一段时间，他们都还将受到