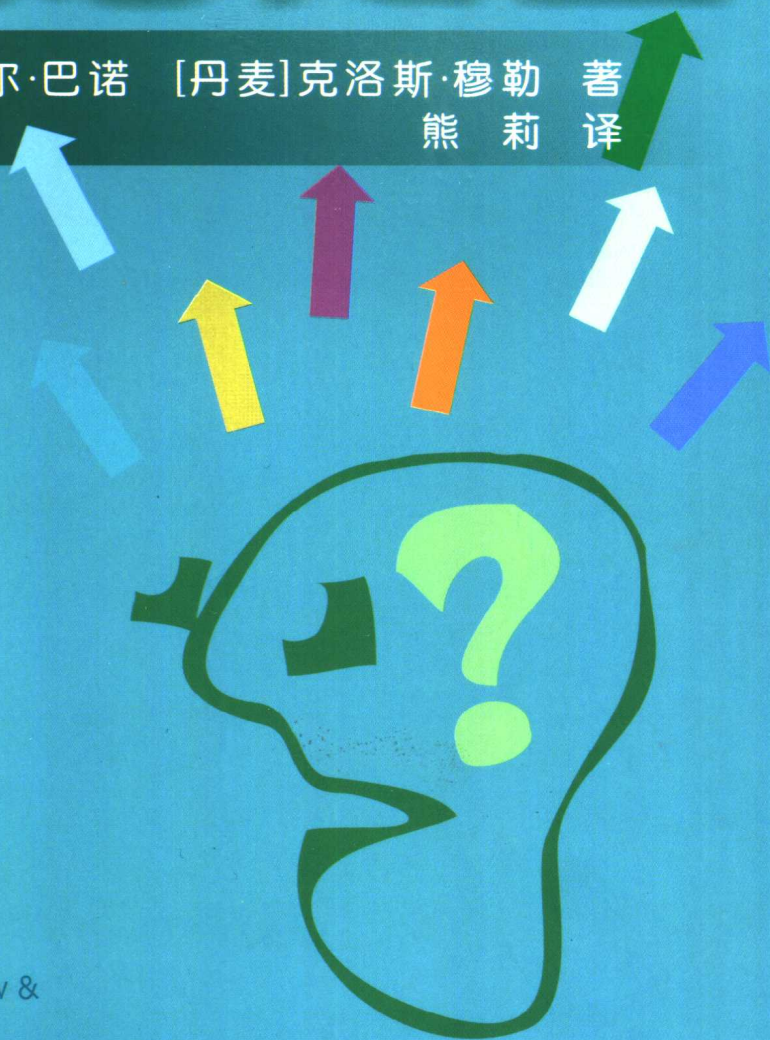


A Complaint Is A Gift

抱怨是金

[美]珍妮尔·巴诺 [丹麦]克洛斯·穆勒 著
熊莉 译



Janelle Barlow &
Claus Moller

西南财经大学出版社

A Complaint Is A Gift

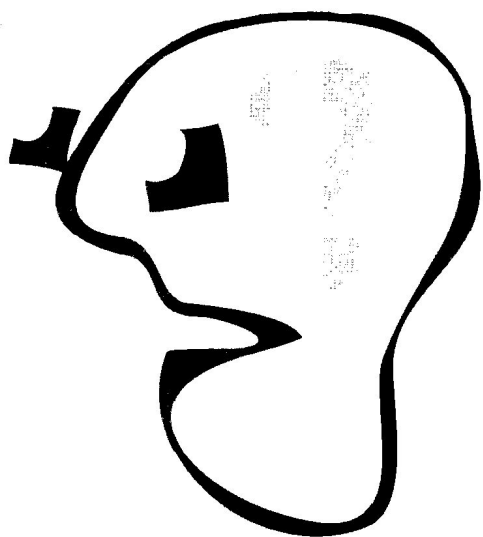
Janelle Barlow &

Claus Moller

抱怨是金

[美]珍妮尔·巴诺 [丹麦]克洛斯·穆勒 著

熊莉译



西南财经大学出版社

本书版权合同已向省版权局登记。
登记号：图引字 21-2001-010 号

责任编辑：罗月婷

封面设计：大涛视觉传播设计事务所

书 名：抱怨是金

作 者：珍妮尔·巴诺（美） 克洛斯·穆勒（丹麦）

译 者：熊 莉

出 版 者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

印 刷：郫县犀浦印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：7.25

字 数：165 千字

版 次：2001 年 9 月第 1 版

印 次：2001 年 9 月第 1 次印刷

定 价：15.00 元

ISBN 7-81055-872-2/F·718

1. 本书封底无防伪标志不得销售。
2. 版权所有，翻印必究。

作者简介

珍妮尔·巴诺，哲学博士，熟谙反馈学说。她花了二十多年的时间收集整理了美国许多大企业管理人对其演讲和研讨会的意见。她曾在亚洲工作过三年。她具有敏锐的洞察力，敏于将个人想法转化为管理方法。20世纪70年代，她在美国西海岸巡回举办了潜能培训研讨会；她于1981年加入TMI（正式名称是时间管理培训和咨询公司），担任国际教导顾问。她现任TMI美国分公司的总裁。她还为TMI在香港、台湾和菲律宾的分支机构的建立做出了不可磨灭的贡献。

克洛斯·穆勒，丹麦经济学家，毕业于哥本哈根经济管理学院。1975年以前，他一直在一家国际服务公司担任高层主管，负责公司的日常运作和市场营销。就在那时，他创立了TMI。目前他是TMI的主席，同时还兼任众多政府和公司的顾问。穆勒出版过几本有关“时间管理”的畅销书，包括《以人为本》、《个人素质》、《我的生命之树》和《当好雇员》等。英国广播公司BBC曾为他制作过节目。1991年，他被英国工业和贸易部誉为“欧洲质量大师”。

目前，TMI 已经发展成为全球最大的管理培训和咨询公司之一，在 38 个国家派驻了代表，150 名培训专家用 24 种不同语言在全球传授着 TMI 的管理理念。1988 年，TMI 被欧洲服务业论坛誉为一流的培训组织。紧接着，TMI 为欧洲经济共同体培训了 14000 名员工。每年都有来自世界各大企业超过 250000 名学员参加 TMI 举办的各种培训。

11.11.16/08

代 序

妥善处理客户的投诉，并用优质服务巧妙地挽回劣质服务带来的消极影响，对很多公司来说，这往往是证明他们能为顾客提供什么样服务的最佳机会。在一些行业里，企业经常面临不可预知的突发情况，而且在这些行业中，又有许多企业提供相似的服务，在某些需要主动回复顾客的情况下，服务商应该诚心诚意地告诉顾客，他们多么重视顾客的意见。

向顾客提供服务和生产商品是企业所面临的两种截然不同的挑战。在服务行业中，顾客作为一个重要因素，构成了整个“生产”过程不可或缺的组成部分。没有一个人，至少在我所了解的英国民航服务业中，没有任何人能承担日常营运计划或职业道德欠佳带来的后果。这就要求企业能向不同顾客提供各种不同的服务。

换言之，对企业来说，向顾客提供服务是一种情绪化的主观体验。即便是同样的服务也可能会被两位不同的顾客评定为“优质”或“完全不能接受”。幸好绝大多数顾客还是希望我们在提供服务时能获得成功，而我们中的大部分人也希望自己所提供的服务能成为业界的经典范例。因此，接下来要做的就是对员工进行严格的培训。然而，由于客户服务的情况复杂多变，很难把握，因此，要求员工天天都提供优质服务并非易事，我们必须时时向他们提供必要的支持和鼓励。

总而言之，启动优质服务的关键是组织本身，优质服务不单

单是在一线直接向顾客提供服务的员工的工作。从表面来看，企业向客户提供优质服务是一种对外的行为，但事实上，这绝对是企业的一项“内部工作”。我的许多经验都来自于本书作者所在的 TMI（一家向企业提供员工培训及咨询的公司，译者注）的培训和客户沟通课程，这一系列培训课程中所提出的方法实用性很强，易于操作。经过这些培训，我在英国航空界的同仁们深刻地认识到：我们对待客户的态度直接取决于公司内部员工相处是否和睦。优质服务还包含另外两个原则：有效地挽回服务上的损失以及巧妙地处理客户投诉。

本书作者擅长以有趣的方式将其认定的理念传递给庞大的读者群。我相信这本书将会使服务至上的理念深入人心。

英国航空公司董事长 柯林·马歇尔爵士

前 言

“抱怨”从来就没有正面的涵义，它源于拉丁文中的“Plangere”一词，本意是“敲打”，后引申为“捶打某人的胸口”。直到今天，它仍然是痛苦、不快或苦恼的代名词，另外它还有身体不适或抱病在身的意思。从法律角度来说，它可以构成正式的起诉或控告。在英语俚语中，“抱怨”还能引申出诡辩、捣乱、哭诉、诉苦、叹息、呻吟、为难、烦恼、挑剔、发牢骚、无理取闹、吹毛求疵、絮絮叨叨、挑三拣四等含义。

怨声扰扰，无怪乎人们都不爱听抱怨。不过，抱怨也是一种途径，它可以让顾客告诉我们该如何来运作企业。

我们常常会遇到这样的尴尬：当我们辛辛苦苦地向顾客提供了某项服务或产品后，顾客却并不买账，反而指出我们的服务或产品达不到他们的要求，无法满足他们的需要。那么我们还要不要对这类带有冲突性的意见表示欢迎呢？当然，我们应该。这就是重点所在。用马夏尔·麦克鲁罕的话来说，沟通企业与顾客的“媒介”也许正是客户的抱怨。客户发发牢骚，倒倒苦水，听起来他们的“遭遇”似乎的确不太公平，而他们在抱怨中所传递出来的信息对企业则是至关重要的。

在这本书里，我们将顾客的投诉比喻为赠礼。顾客的投诉其实为企业提供了一种市场反馈的机制，它不仅能帮助企业节约成本，而且还有助于企业迅速地转换思路，以市场为导向，生产出适销对路的产品，改善服务质量，以便更好地满足顾客的需求。

毕竟买单的是顾客，我们应该把向顾客提供优质的产品和服务放在我们工作的第一位来认真对待。现代商战已发展到所有的企业都应处理顾客投诉当做一种营销策略工具的时候了。借助这样一个契机，我们可以了解自己在产品和服务方面的不足，并将其视为我们在营销中克敌制胜的法宝。因而，不应认为处理顾客投诉是一种费力不讨好的琐碎工作。

没有顾客，企业根本无法生存。但是似乎到最近几年，顾客才真正受到重视。我们开始严肃讨论顾客的定位不过是最近10到15年的事。今天，全面客户服务、以顾客为导向的市场、顾客满意指数、以顾客为导向的文化、以顾客为主的销售、对顾客的关心、顾客敏锐度、内部及外部顾客、顾客焦点等等词语，企业人士随时都能脱口而出——特别是那些做顾问的人。

顾客的抱怨已被认为是与顾客沟通的主要方式。如何挽回劣质服务带来的损失（如何让不满意的顾客重新变得满意）的课程是目前世界上最受欢迎的课程之一。在今天的服务业中，人们普遍认为服务与质量是两个密不可分的概念。我们利用计算机对1981年至今的各类工商杂志进行搜索，结果发现论及顾客抱怨的文章不断增加，发展之快令人咋舌。

此外，顾客这一概念也已得到延伸，它已不仅仅是指买单的人，还包括从商品与服务中受益的任何人，如医院里的病人、学校里的学生、公交车上的乘客，甚至还包括企业组织内部的顾客，如公司里的同事和上司。顾客的概念甚至还延伸到了朋友和家庭成員的身上。

讲到这里，意思已不言而喻：顾客已成为我们要探讨的中心话题。或许你也可以这样认为，许多企业已将顾客的地位提升到第一位，对待他们要奉行“顾客是上帝”、“顾客永远是对的”的原则。在每一本关于服务及质量的工商管理书中都会有这样的论

点：正是有了顾客的存在，我们才得以开展各项经营活动。

然而，我们经常忘记这个因果关系。人们似乎总在口头上高谈阔论顾客有多么重要，但落实到行动上却并不踏踏实实地加以实践，往往说的是一套，做的又是一套。大量的顾客调查表明，我们在顾客购物前后向他们提供的服务中，有许多地方还有待改进与完善，因此，许多顾客在购物时经常感到不满意。怎样才能让顾客买得高兴，买得放心呢？这就需要在员工培训、提高服务质量、改进服务策略、完善企业各项规章制度等方面不断努力。

如果企业诚心致力于发展以顾客为导向的企业文化，加倍关心顾客，或提供全面的客户服务，那么就应该将顾客的不满列为重点考虑对象。而要让顾客向企业说出他内心的不满，最直接最有效的方式就是通过我们这里所说的让他“抱怨”。有些人可能觉得“抱怨”的提法太刺耳，那么改为“顾客的反馈意见”听起来是否顺耳些呢？

事实上，大多数企业都将顾客的抱怨视为其本身失败的佐证，因而不肯认账，或是认为顾客之所以抱怨不过是想捞点油水。企业往往不愿去正视或处理抱怨，只想赶快摆平以求万事大吉。许多公司甚至将减少顾客抱怨定为工作目标。

这不禁让我们想起，“如何处理压力”曾被片面地当做“如何减少压力”。20世纪70年代中期，人们普遍认为，即便不能完全消除压力，也应尽量将其减至最少。稍有头脑的人很快就能认识到压力不仅有负的一面，也有正的一面，人们要做的是正确处理压力。到了今天，几乎人人谈的都是如何处理压力，而不是如何减少压力。

同样，这个道理也适用于对顾客抱怨的处理。减少抱怨听起来很诱人，但我们不能迷信这种说法，我们应该正视抱怨，并积

极探讨如何妥善处理顾客的抱怨。对企业而言，抱怨是顾客提醒他们工作中哪些地方尚需改进的最直接、最有效的方式。如果在竞争激烈的市场经济中，企业没有进行这样的改进，那么顾客就会把目光投向别的企业。倾听顾客的抱怨就像当年美国的先民们趴在地上，侧耳倾听远方的马蹄声，不管有没有蹄声，总能让人心中有数，明白下一步该做什么，没有人想过要切断这条重要的信息源。

本书是专为那些与顾客打交道，以及想从顾客的反馈意见中获益的人们而写的。如果企业想诚心诚意地为顾客多做点什么，而不只是空谈以服务顾客为主的企业文化，那么我们建议企业上下必须彻底转变工作态度。如果企业能从一开始就将顾客的抱怨看做顾客对企业的一种赠礼，那么这就为企业和顾客之间建立互动关系开辟了一条新路子，人人均可从中获益。我们的目标是要告诉读者，如何将顾客的抱怨转化为策略性工具，以拓展更多的商机。

本书共分为三部分。第一部分是“抱怨是与顾客沟通的生命线”。通过学习这种理念可以改变我们对提出抱怨的顾客的态度，建立起虚心听取顾客意见的价值观。本书还阐述了顾客抱怨作为一种策略性的工具，在拓展更多业务方面所起的巨大作用。这部分还探讨了为什么大多数顾客不满意却很少抱怨（其中绝大部分从不抱怨），以及顾客感到不满意时，会说些什么，做些什么，心里想要的又是什么。

第二部分是“实践‘抱怨即赠礼’的策略”。这部分着重于实践的技巧。我们提出赠礼八部曲，让员工的言词和行动符合“抱怨即赠礼”的原则。我们还提出了一套特殊的办法来对付那些难缠的顾客，做到有利有理有节，最终使他们成为我们的忠实顾客。这部分还专门讨论了怎样回复顾客的书面投诉。最后讲述

了回复个人抱怨的技巧。倾听顾客的抱怨是了解顾客需求的最好办法。我们每个人都有过这样的经验，当别人生你的气时，你要认真检讨自己的行为，及时改正，挽回对方的心，这是改善人际关系最好的方式。朋友和家人会通过直接或间接的方式把怨天尤人的情绪传染给我们。而迅速地对方交谈和沟通往往可以消除这些不快的情绪，妥善地处理顾客的抱怨能让企业和顾客之间的关系更和谐、更巩固。因此，企业要敞开心扉，以开放的态度虚心接受顾客的意见，这不失为与顾客沟通的一个好办法。在日常生活中，如果我们暗示自己的配偶或伴侣，我们不想再听他（她）唠叨了，他（她）也许从此就知趣地闭口不谈对方不爱听的事，但嘴上不说并不等于心里的疙瘩就解开了。顾客也是一样，他们心里有怨气，表面上什么也不说，但他们会扬长而去再不回头。

本书第三部分讲述的是“如何打造‘欢迎抱怨’的企业文化”。我们首先将讨论如何拓宽与顾客沟通的渠道，以便从顾客那里听到更多的意见和建议，其中特别讲到了免费电话给企业带来的种种好处。接下来论述了企业该怎样制定“欢迎抱怨”的政策，打造出“欢迎抱怨”的企业文化。在这样的企业文化背景下，对抱怨的欢迎已蔚然成风，当然，员工作为企业内部的顾客，不仅有机会向企业提出抱怨，而且他们的意见还会受到管理层的重视。最后以执行“欢迎抱怨”策略的七个步骤结束。

我们在每一章的后面都安排了“问题与讨论”。企业可以将这些问题拿到员工大会上集体讨论，结合各企业的实际情况进一步深化员工们对“抱怨即赠礼”的理解，以便在具体工作中活学活用。

在本书中，我们列举了很多成功处理顾客抱怨的范例。我们建议各企业要多多向其他公司取经，甚至还可以跨行业取经。卡

尔·斯威尔是美国得克萨斯州达拉斯市一位非常成功的凯迪拉克汽车经销商。在谈到自己最好的创意时，他承认自己的灵感来自于其他公司。他说：“如果这个点子在某个地方行得通，那你完全可以确定，换一个地方它也能行得通。毕竟人与人之间有很多相通的地方。”对此我们深表赞同。

读者将会发现，我们列出的许多例子都是真实的情况。如果某个例子是作为反面教材列举出来的，我们会隐去公司的名称。为什么呢？因为这样的公司多半已经不存在了，或者以前曾被曝过光。这样做是出于一种策略上的考虑，因为人们往往听到一个反面例子，就片面地误认为这个企业的服务质量很差，但每个企业都不是一成不变的，我们不希望读者因为一个例子就武断地认为这家企业很糟。

读者读完本书后，掩卷沉思，就会发现，几乎所有的研究都得出了一个结论，即心中不满的顾客通常不会抱怨，即使抱怨了，也得不到妥善地处理。所以，如果我们要将抱怨切切实实地看做顾客送给我们的礼物，就必须大力调整和改变我们的行为和心态。

目 录

代序.....	(1)
前言.....	(1)

第一部 抱怨是与顾客沟通的生命线

第一章 抱怨即赠礼.....	(2)
何为抱怨.....	(4)
为什么我们不喜欢听到抱怨.....	(5)
抱怨的顾客终究还是顾客.....	(7)
站在顾客的立场考虑问题.....	(8)
案例：英国航空公司如何安抚乘客	(10)
问题与讨论	(12)
第二章 市场调查的最大筹码	(13)
抱怨使我们明白顾客的需求	(14)
终身顾客的价值所在	(18)
统计时也应考虑怨而不发的顾客	(20)
设定目标来减少顾客抱怨的危险性	(21)
企业有求必应，才能给顾客创造投诉的机会	(23)
众口相传和抱怨行为	(25)

对抱怨处理不当会导致恶性循环	(28)
案例：TNT（全球快递）集中处理顾客抱怨	(30)
问题与讨论	(31)
第三章 不满意的顾客会说什么？做什么？想要什么？ ...	(32)
好事不出门，坏事传千里	(33)
人们在生活圈内的抱怨行为	(35)
提出抱怨的顾客最忠实	(36)
抱怨与互惠原则	(37)
抱怨的层次	(38)
行动派是怎么产生的	(43)
案例：行动派顾客的产生	(43)
顾客抱怨时，想要的是什么	(46)
问题与讨论	(51)
第四章 为什么大多数顾客不抱怨	(52)
处理抱怨的人叫顾客不要抱怨	(54)
企业是如何告诉顾客不要抱怨的	(56)
在互相依存关系中，抱怨所遇到的难题	(63)
案例：倾听“子弹”球迷的心声	(65)
问题与讨论	(66)
第五章 顾客的抱怨、挽回服务劣势和不断改进 之间的关系	(67)
从顾客的角度来看待抱怨	(67)
接到顾客抱怨后必须挽回服务劣势	(69)
有效地挽回服务劣势可加强企业与顾客间的关系	(73)

服务质量：抱怨在全面质量管理中所起的作用	(76)
案例：抱怨是企业不断改进产品和服务的基础	(77)
问题与讨论	(79)

第二部 实践“抱怨即赠礼”的策略

第六章 赠礼方程式	(82)
赠礼方程式的八大步骤	(83)
实战练习	(92)
问题与讨论	(93)
第七章 把难缠顾客变成伙伴的五项原则	(94)
平息顾客的怒气	(95)
与顾客保持一致	(101)
审慎用词和把握时机	(104)
建立伙伴关系	(106)
动之以情	(108)
给经理人的其他忠告	(109)
问题与讨论	(110)
第八章 回复书面投诉	(112)
顾客写抱怨信是举黄牌警告	(112)
企业如何回复书面投诉	(114)
顾客对回信的反应	(115)
迅速才能制胜	(117)
书面抱怨的赠礼方程式	(118)

向顾客说“是”和说“不”的回信·····	(125)
问题与讨论·····	(128)

第九章 “哎哟！你弄痛我了！”——处理针对

个人的批评·····	(130)
在别人的批评中成长·····	(131)
接受批评时要避免主观·····	(133)
分辨有益的批评和蓄意攻击·····	(134)
唠叨与抱怨的区别·····	(136)
处理个人抱怨的赠礼方程式·····	(138)
检查你对批评的反应·····	(144)
问题与讨论·····	(145)

第三部 打造“欢迎抱怨”的企业文化

第十章 获取更多抱怨：免费专线及其他措施·····	(147)
免费专线：当今必要的商业成本·····	(147)
如何使用免费专线·····	(148)
免费专线是一柄双刃剑·····	(150)
免费专线带来麻烦的案例·····	(152)
免费专线的好处·····	(153)
鼓励抱怨的其他策略·····	(157)
问题与讨论·····	(162)
第十一章 制定欢迎抱怨的政策·····	(163)
制定对抱怨顾客有利的抱怨政策·····	(164)