

我无法想象出任何一个不能从此书中获益的商人……它可以激活所有的企业。

汤姆·彼得斯

终生用户

—— 如何使一次性买主变为一个

终生用户

[美] 卡尔·塞维尔 著
贾瀟博 译



终生用户

——如何使一次性买主
变为一个终生用户

〔美〕卡尔·塞维尔 著
贾潇博 译

对于创业者来说，
“塞维尔的基本原则就像老师心中的 3 个标尺。
这本天才巨著应作为必读书。”

——哈威·麦克

吉林科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

终生用户:如何使一次性买主成为终生用户/
(美)塞维尔(Sewell, C.)著;贾潇博译. -长春:
吉林科学技术出版社, 2000
书名原文: Customers for life
ISBN 7-5384-2213-7
I. 终… II. ①塞…②贾… III. 汽车-市场营销
学 IV. F724.76

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 10196 号
责任编辑:齐 郁 封面设计:王 博

终生用户

——如何使一次性买主成为一个终生用户

[美]卡尔·塞维尔 著
贾潇博 译

*

吉林科学技术出版社出版、发行
长春新华印刷厂印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 7.125 印张 4 插页 136 000 字
2000 年 8 月第 1 版 2001 年 6 月第 2 次印刷
定价:16.00 元

ISBN 7-5384-2213-7/F·201

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换。

社址:长春市人民大街 124 号 邮编 130021 电话 5677817 5635177
电子信箱 JLKJCS@public.cc.jl.cn 传真 5635185

来自世界级权威的评价

“它是一个以自身写照而著的故事，充满了轶事……给每名员工买一本，它将是你能给自己最好的新年礼物。”

——汤姆·彼得斯

“给予用户所希望的事物是取得成功的精髓。卡尔和他的同事们为我们建立了一个全新的标准。”

——大卫·格拉斯

沃尔玛购物集团公司总裁及首席执行官

“我从小就认识卡尔，而且从未怀疑过他有一天会把我作为一个好演员的全部成功技巧都偷走，去写成一本书。希望本书作者与他是重名，但是他确实是来自达拉斯。”

——拉瑞·哈格曼

演员而且是塞维尔卡迪拉克的满意用户

“卡尔·塞维尔总结出服务行业成功的所有重要因素，——而在某种程度上我们都属于这一行

业。”

——阿尔伯特·V·凯瑟

美国航空公司前董事长兼首席执行官

“卡尔·塞维尔是我们通用汽车卖出的经销商之一。他的事业建立在顾客满意的基础上。他的书也阐述了使用户完全满意的方法。”

——罗伯特·C·斯坦普尔

通用公司董事长

“如果能把卡尔·塞维尔的想法再推广一些，这世上会有更多更加快乐的顾客和雇员。他从销售汽车中总结出的知识是我们在美国所有的商业活动中都应该应用的。”

——伟恩·伽勒威

百事可乐董事长兼首席执行官

出版说明

我国的轿车市场还很不成熟,尤其是轿车经销商这一行业还处于刚刚起步的阶段。随着轿车进入家庭,轿车市场的不断扩大、成熟,对经销商——战斗在最前线的人——的要求也将会越来越高。目前国内各大轿车厂商已认识到优化经销商队伍的重要性,并开展了各种各样的培训活动。已有厂商决定将本书作为其企业对经销商培训的内部教程。

本书的作者卡尔·塞维尔是美国卡迪拉克最成功的经销商,同时经销凌志、现代等车型,并有多家轿车经销分公司。他在本书中详尽阐述了如何提供优质服务,如何将一次性买主变成终生用户。尽管国情不同,但相信本书可以使中国的轿车经销商们从中获益匪浅。《终生用户》一书在美国的成功可以从本书中多位美国著名商业人士对其的好评中看出。

目前,国内有多种管理类书籍,也有不少介绍轿车市场的图书,但如何挖掘服务潜力,使之更能适应用户越来越高的要求,这种实践性较强的书籍还没有。本书的作者从自己的成功经验谈开,通过言简意赅的行文让读者体会个中真谛,并充满了妙趣横生的实例,引人入胜。它不同于其他管理类书籍,其实践性较强。而且,尽管本书出自一位成功的轿车经销商之手,但从中引伸,可以使所有服务行业领悟到服务的真谛。希望大家不要将本书理解成一本纯粹的轿车书籍。它的意义远不止于此。“用户至上”可以说是所有行业的座右铭。在欧

美这是所有企业行业的运营宗旨。

真心希望汽车经销商们可以从本书中找到其发展自我的潜力,也希望本书同样可以给所有行业带来一些服务的启迪。

贾潇博

序

1997年秋,我在上海中欧国际工商学院接受短期培训时,一位外籍营销学教授万豪耐克(Vanhonacker)先生向我们推荐了在国际上非常畅销的两部商务类经典著作,其中一部是《追求卓越》,我很快就在图书馆找到了,但另一部最重要的《终生用户》我却托人跑遍了上海和其它城市的大小书店及图书馆,终不能如愿。据万豪耐克教授讲,《终生用户》是一本既可以作为工商管理学的参考书,又可以在实际工作中借鉴和应用的指导操作性书籍。

时隔两年有余,这部被誉为国际经销商经典的《终生用户》中文译本就要出版了。而更令我高兴的是,译者就是我们一汽-大众汽车有限公司办公室的同事,贾潇博女士。我欣然接受了写序的邀请,除了我一直想拜读的原因之外,是因为我积10年营销工作的职业生涯所历经了中国汽车市场历史性的演变过程。在此期间,不知多少经销商在市场竞争中兴衰落破,又有多少经销商到现在仍迷途探索,举步艰难的奋斗。

《终生用户》在中国的出版,无疑会给大家带来一种适应

市场经济的文化、理念、管理模式和营销手段。经销商需要这部书。

《终生用户》会告诉读者如何成为成功的经销商,首先要知道用户想要什么,我们该怎么做,如何来创造效益……

我相信凡是读了这本书的人,完全可以成为一名优秀的经销商,在不断发展的经济社会里,这本书也同样会带来不可估量的经济和社会价值,也一定会造就成千上万名优秀的经销商,伴其走向成功!

祝愿广大读者能从《终生用户》中悟出更多营销的真谛。

周勇江

2000年1月24日

前言

汤姆·彼得斯

这本独特的手册有整个一部分——由四个章节组成——是在询问用户他或她的真正需要。另外，还有整个一章专门描写洗手间——这一特殊设施及它给用户的感受带来的影响。而且，还有另外一章单独对标志牌作了详尽的描述。

这些就是出自一位将自己的生意从 1968 年的 1000 万美元发展到今天的 2.5 亿美元的商人之手，而他的公司效益也有着同样的辉煌。卡尔·塞维尔卖车——卡迪拉克、现代、凌志和雪佛莱。他的用户满意度的分数相当于汽车工业每英里 3 分钟 30 秒的速度。他并不仅仅名列前茅，他是在一直重新定义着“最好”。

有时，你还会发现这本令人瞩目的书非常朴实：对朋友不会收钱的服务也不要让用户付钱（也就是说派一位服务技师——他们全天 24 小时，每周 7 天随叫随到——在半夜到达拉斯机场去修理一把由于用户粗心弄断的钥匙，却是分文不取）。原理：用下而的问题指导工作：“如果这事上了第二天报纸的头版头条，会怎么样？”

有时，它让人感到奇怪：塞维尔相信对应聘人员的心理测试。而他最后的录用却取决于：他们是否在面试时坐立不安。他喜欢很活跃的人，如果你在面试时一动不动，你不是他喜欢的那种类型。

卡尔·塞维尔几年来已经建立起汽车经销商的服务标准，它始于在星期六正常营业，用户的车在维修时，提供一些临时用车。现在他的凯迪拉克经销商只临时用车队就有 150 辆车（在现代车的经销处也有临时用车）。然而他并不满足于已有的成绩：最近在凯迪拉克和凌志经销处还给每一位销售人员配了一个助理——他们把临时用车给用户送到家里，并取走需要维修的车。

塞维尔雇用清道夫清理经销商门前的整条街，因为他认为社会服务不可能尽善尽美（而他首先忠告我们的就是重要的事往往容易被忽视）。然后，有饭店，庆典，庆祝他的经销商又开分店——以满足那些已经决定即使排队也要在他的维修站修车的用户。

这些精彩的故事连在一起，编织成了一串扣人心弦的信息，传递着无可匹敌的用户服务带来的机会和回报。而且，这一方法已经证明同时适用于现代、雪佛莱以及凯迪拉克和凌志的经销商。我补充一句，尽管他并没有说，不论是有 20 张桌位的饭店还是计算机主机的生产厂商，这一方法统统适用。

但是，此书还有另外一面。“制度，而不是微笑”是其中一章的标题。塞维尔长篇阔论了做错事后道歉的重要性。而他也自己揭示了他的理论——如山姆·沃尔玛在“沃尔玛”连锁店及斯杜·莱昂那多在“斯杜·莱昂那多”公司所推行的一样——是除了傻笑之外的任何事情。例如，塞维尔证明自己是一个纸上谈兵的计算机应用先驱。他的售后服务人员大部分工作高效，因为正确的零件总是在需要的时候放在适当的位置——感谢那套无懈可击的尖端库存管理软件。从塞维尔繁多的商品中提货井然有序——感谢另外一套计算机支持系统。

塞维尔对每件事都实行考核（见第 18 章），他考核每名员工。而且，他把每个人包括洗车工的工资都与佣金挂钩。员工的报酬令人艳羡，且机会更多，而起点则始于有很高期望的满腔热情。像诺德斯特罗姆（苹果机的代理商）和苹果机一样，塞维尔的经销商无一不是全身心投入工作的。

卡尔·塞维尔提出了关于领导艺术的独到见地，从执政党和在野党如何使用语气和眼光的着眼点到道德观和员工成功的庆祝。他还揭示了自己成功的秘诀：“偷！”数年前塞维尔通过走访并了解所有最好的经销商，借鉴经验后一跃而起开始了自己的经销商生涯。今天他非常高兴地借用了其他人的新奇想法，有玛力奥特、美国航空公司、龟谷大厦恰克·E·骑士、斯杜·莱昂那多、耐门·马库斯等等。

我有些担心卡尔在保尔·B·布朗的帮助下使成功听起来有点太容易了。坦白地讲，他精彩的奇闻轶事（不要错过腐烂的鹌鹑）太丰富多彩了，以致他们几乎分散了关于聘用、工资、激励、行为考核系统等的精辟论述。像凯迪拉克经销商美化洗手间用 50 美元的壁纸是不难学的，然而同时就很容易忽视了质量日例会，找寻重复问题根本原因的计划，而塞维尔对日本质量控制的刻苦钻研对他的生意起了主导作用（他是把日本的生产观念运用到服务领域的先驱）。

简而言之，这本书既精炼朴素又妙趣横生。语言简练，而所表达的寓意却是耐人寻味的。

我的另一个问题是多数读者会把它看作一本“轿车书籍”。实际上，塞维尔并不是以成功的生意人的身份去点评国债、K-12 教育危机，甚至可乐大战，这一点很难能可贵。而我却无法想象出任何的商务或商业人士（或商务的公关经理）不能从此书中受益。我计划将此书送给惠普和苹果公司的朋友，还有经销商、银行家，甚至送一些给牧师。

每页的字里行间都蕴含了管理和用户服务的成熟理论。它可以使所有企业充满活力。我衷心建议你深入挖掘，轻笑、沉思——现在就行动吧。

用户服务的十大戒律

1 让他们再回来

询问用户他们希望得到什么，并不断给予他们。

2 制度，而不是微笑

“请、谢谢”都不能保证你第一次、每次都做对事。只有制度可以保证这点。

3 低承诺，高付出

用户期望你信守诺言。你可以多于承诺。

4 当用户问能否时，答案永远是肯定的

时间。

5 解雇你的检察员和用户关系部

所有与顾客打交道的员工都应有权力处理投诉。

6 没有投诉？一定有问题

鼓励你的用户告诉你哪儿有问题。

7 考核一切事情

棒球队这样做了，橄榄球队也是这样做的，篮球队还这样。你也应该这样。

8 工资不公平

像对合伙人一样付薪水给你的员工。

9 你的母亲是对的

尊重别人。礼貌待人。这很有效。

10 使之日本化

学习最好的榜样，把他们的系统转化成你自己的，然后再改进它。

警告：这十大戒律一文不值……除非你有效益。你必须挣钱使生意稳定，然后才能提供优质服务。

一切始于这里： 你想做到多好？

日本人是出色的东道主。最近我在东京参加一个新车展，见到的每个人都彬彬有礼、热情好客，使我难以将其文质彬彬与之在生意场上的进攻性协调起来。

当我站在丰田展台前，听到一位年轻的日本工程师讲解时，一下子找到了答案。他说他们的目标是“ICHIBAN”，也就是“第一”，最大的，最好的。

不论我在这个国度里走到哪儿，都会不断地听到这个词。“这是世界上最大的银行”“那是最大的经纪商行。”当然，我们刚刚离开的是世界上最大的车展。

我在达拉斯被哺育抚养成人，并一直居住在这里，而我本来认为德克萨斯有绝对的优势成为最大、最好。但是我们已经不再拥有这种优势。充其量，我们已经把它分散了。日本人力争第一，这好像支配了他们的所有行动，并使他们可以从我们这儿拿走至少部分的荣誉。“ICHIBAN”是他们成功的关键。

对我们也一样。

我们在五个轿车经销商中所做的最重要的决策就是我们成为最好的。远在我于日本遇到新的朋友之前，“ICHIBAN”的概念就对我非常重要了，我无法容忍自己成为最后。

1967年，我退伍后立即加入塞维尔凯迪拉克庄园。当

时达拉斯只有三家凯迪拉克经销商，而我们的销售和利润均处于第三位。为此我备受煎熬，我要成为第一。

当时我并未意识到这一概念，但我的决定代表了公司的转折点。甚至在你考虑为用户提供更好的服务前，必须决定你想做到多好，而我们的目标就是成为第一。

这一决定最终使生活变得简单，更有乐趣。而且绝对地带来更多的利润。

更简单，是因为它终止了许多无聊的争辩。现在这儿的讨论总可以总结为一个同样的问题：这样做会使我们更好吗？如果会（而且如果有可行的方法支持），我们就去做。如果不能，则不做。

乐趣，是因为和有着共同目标的人一起工作会更惬意。那些不相信我们必须成为最好的人不会在这儿呆长。

更多的利润，是因为用户现在喜欢我们对待他们的方式，并愿意再来。而不是从我们这里买一台车后，永远消失。用户一旦需要一台新车时，就会回来找我们。

在他一生中，他最终会把许多钱花在我们身上——正好 332 000 美元。

过不了多久，这种生意经就会不断地自我循环加强。

★如果你对用户好，因为他们喜欢你，就会不断地再来。

★如果他们喜欢你，就愿意在这儿花更多的钱。

★如果他们花钱多，你就会对他们更好（如果有人想在你这儿花 332 000 美元，你为他做什么都不过分）。

★如果你对他们更好，他们当然会再来，而又开始了新一轮的循环。

是汤姆·彼德斯帮我意识到一个用户的真正价值。汤姆不断地坚持我们要与用户紧密地联系在一起，并不断加强这