

网络商务译丛
ON-LINE BUSINESS

看不见的

【英】布莱恩·克莱格 著

顾客

BRIAN CLEGG

THE INVISIBLE CUSTOMER



成功的网络客户服务战略

STRATEGIES FOR SUCCESSFUL CUSTOMER SERVICE
DOWN THE WIRE

新华出版社

网络商务译丛

看不见的顾客

——成功的网络客户服务战略

[英] 布莱恩·克莱格 著
向莉 李矿 译

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

看不见的顾客 / (英) 克莱格著. 向莉, 李矿译. - 北京: 新华出版社, 2001.1

(网络商务译丛)

ISBN 7-5011-5164-4

I. 看… II. ①克…②向…③李… III. 电子商务 - 基本知识
IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 87740 号

北京市版权局著作权合同登记章 图字: 01-2000-4027 号

The Invisible Customer
Strategies for Successful customer Service

Down the wire

© Brian Clegg, 2000

First Published by Kogan Page in 2000

中文版权属新华出版社

看不见的顾客

——成功的网络客户服务战略

[英] 布莱恩·克莱格 著

向莉 李矿 译

*

新华出版社出版发行
(北京宣武门西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850 × 1168 毫米 32 开本 9.5 印张 160 千字
2001 年 1 月第一版 2001 年 1 月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-5164-4/F·750 定价: 18.00 元

NA13062

《网络商务译丛》出版说明

网络正在对人类社会的发展产生日益广泛和深刻的影响，纳斯达克股市上网络股的跌宕起伏无法改变这一基本的事实。自 1969 年因特网的最初雏形——ARPA-NET——美国国防部高级计划署网络诞生以来，与计算机一起，网络走过了一段曲折的发展历程。伴随着个人电脑的日益普及和网络技术的不断成熟，因特网正走进千家万户，成为人们日常生活不可缺少的一部分。我们看到，在 20 世纪结束时，人类迈进了信息社会的大门。

从人类以往的历史来看，任何一次重大的科技革命，都将对人类社会的发展产生巨大的影响：不仅将极大地加快人类社会的发展步伐，而且将对人类社会的政治、经济、科学、文化等等方面产生广泛而深刻的影响。以计算机和网络为代表的信息技术革命也是如此。

网络的广泛应用将人们带入了一个信息交流极大便利的世界，使得在知识经济时代里信息不再成为约束人类经济和社会发展的一个障碍。由于网络的广泛应用，商业世界正在发生巨大的变化。我们正在目睹电子商务风靡全球，各种新的商业运作模式应运而生，我们也看到网络正在对传统的企业与顾客之间的关系，企业传统

的组织、生产和销售结构，乃至传统的经济规律产生重大的影响。总之，网络带给我们无限的遐想，给商业世界展现了一幅迷人而又充满了变数的前景。

《网络商务译丛》精选了国外一些优秀的网络书籍，旨在跟踪网络在国外（主要是欧美发达国家）的商业化应用的最新发展和成就，并对网络对人类社会经济发展的影响等相关问题作一些较深层次的探讨。

这是一个充满了机遇与挑战的世界，也是一个竞争激烈的世界。以计算机和网络为代表的信息技术革命给我们带来了一次难得的机遇，成为我国实现经济和社会跨越式发展的一个良好的契机。

中国在实现信息化方面取得了有目共睹的成绩，网络在中国的普及和应用的速度之快是惊人的。中国网络界的精英们在这方面作出了可贵的探索和不懈的努力，值得我们由衷地钦佩和赞赏。

我们希望《网络商务译丛》能对广大涉足和关心中国网络事业发展的人士提供一些借鉴和帮助，这是我们出版这套丛书的目的所在。

新华出版社

2001年1月

前 言

良好的客户服务是您的公司从竞争中脱颖而出的基本要求，然而新技术的运用使得顾客的期望和所能提供的服务之间存在着差距。人们对这些缺乏友善的新用户界面的抱怨越来越多，纷纷选择呼叫中心和网络服务。

以前所有的技术类笑话都是关于录像机的，但是现在按键式交互语音应答系统正成为有关技术缺陷类笑话的题材。许多人都有这样的经历，您长达半个小时不停地拨电话号码直到食指变得麻木，最后却被告知要拨另外一个电话号码。事实上通过这些工具提供的客户服务多数都不完善，甚至根本就没有。

这一领域目前有足够的硬件和软件供应商，他们竭力向您推销最新产品，这些产品可以提高您的呼叫中心的工作效率，或者——用一种通常的首字母缩略词来说——可以使您的 ERP（企业资源配置系统）同决策层和 BI（商业情报系统）协调运作以提供 UBA（全球商务应用系统）。技术很重要，本书也承认这一点，但最终说来客户服务不是关于技术而是关于人的，即按顾客所期望的方式提供他们需要的产品和服务。

您可以出奇制胜，这本书将对您有所帮助。本书面

向经理人员、呼叫中心一线员工和所有从事网络服务的人员。让每个人参加一个为期 3 天的客户服务课程可能不太现实，但是抽时间读一读这本书会使您和您的公司在向看不见的顾客提供优质服务方面有更深入的理解。

目 录

出版说明	(1)
------------	-------

前 言	(1)
-----------	-------

第一章 看不见的顾客	(1)
------------------	-------

本章介绍有关客户服务的内容。做好客户服务的关键是什么？为何与顾客的距离遥远会使得提供优质服务尤为困难？本书将提供哪些帮助？

不再面对面；客户服务事关重大；核算；一切都是为了什么？我们已经开展好几年了；客户，什么客户？站点和员工；我们从这里通往哪里？

第二章 建立联系	(13)
----------------	--------

尽管本书的重点不在于教您如何让客户找到您，不过要发展和客户之间的良好关系，首先仍是与客户建立联系。用不耐烦的语气与客户交谈或是立即就接起客户打进的电话都不利于发展双方关系。本章内容主要涉及以下几点：何时接客户的电话；拥有易记的网址或电子信箱的意义；盲目追随流行趋势的危险；以及保持电子邮件来往的重要性。

这正是我们所需要的；该不该收费；不耐烦的

看不见的顾客

语气；该等多久；立即接电话；猜网址和电子信箱；电话号码给我们的启发；网站能否很快接通；设计人员担心的事情；处理电子邮件的格式；下一步。

第三章 首次联系 (33)

现在客户已经找到您并且开始和您联系。一般说来交往的头几秒钟是很关键的，这听起来似乎很老套，不过确实是这样的。本章要谈谈那些看不见的客户与您首次联系时碰到的问题，以及您该如何使他们对您公司有良好的初次印象。

热情欢迎；弗兰肯斯泰因的接线员；简洁明快；与计算机交谈；回归自然；自然语言的运用；与互联网站的对话；访问主页；简洁的首次访问；自动回复电子邮件。

第四章 探索开发 (61)

客户服务往往耗资不菲。但如果您通过引导用户自己进行探索，鼓励用户寻求自己解决问题的办法，成本效益比就可能会比较高。本章以长途电话的自我服务为例，可以看出这种办法应用得好的话可以成为个人的一段美好经历，而如果应用不当，简直就是噩梦。

探索开发的吸引力；给予用户支配权从产品开始；正确地设计产品；没有人阅读说明书；但当你需要时……；在线帮助；产品的自我支持；可以到达某地；给探索者提供的网络工具；电话系统探索；结果——最终产出。

第五章 寻求帮助 (77)

客户通过电话和网络提出的要求大多数是寻求帮助。这一章讨论了提供帮助的具体细节以及查找的能力。

最后的指望；我们不需要帮助；网站设计；呼叫中心帮助；电话求助——分类排序；电话求助——谈话人员；网络求助——无所不在的电子邮件；网络服务；与我们联系。

第六章 感到满意 (96)

客户服务还不止这一些。这一章将论述仅仅给客户他们想要的东西和令客户满意而归之间的区别。

满意；区别在哪里；愚蠢的用户；难缠的客户；长远观点；保证；挽救服务；让交谈使客户感到满意；让顾客满意的电子交流；社区精神；感受满意。

第七章 远程销售 (131)

长期以来，邮购已经成为一种广为采用的销售方式，但利用电话尤其是网络来进行销售则还是一种很新鲜的事物。由于公司主要的注意力放在降低销售成本上，多年的邮购销售经历中获得的教训往往被忽视。本章对来自各个地方的教训和新的机会以及电话和网络环境的挑战进行了分析。

顾客想要些什么？从邮购中得到的经验；“一部分”的灾难；在线浏览；我想要一件绿色装饰

品；混合型购物者；快速购物；全球化思维；语言；下线交流；发货；冷电子邮件——从垃圾中学习；冷电子邮件——使之正确；通过电话交流；冷电话；电话与互联网；依照承诺送货。

第八章 速度和满意 (167)

本章和下一章是过渡性的两章，连接前面面向外界的章节和后面面向内部的章节。它探讨与看不见的顾客交流沟通时重要的衡量尺度——反应速度和满意程度。

反应时间；我们会给您回电话；什么是质量满意；交流过滤器；去除过滤器；说谎的顾客。

第九章 那些顾客是谁？ (176)

第二个过渡性的章节将探讨顾客方面的知识。您怎么才能了解远程顾客？怎样才能收集信息并合理地取得信息？我们将研究因为容易收集而被收集到的信息和真正有用的信息之间的区别。

了解您的顾客；管理您的知识；容易和价值；弹出——直到您掉线；使之私人化；邮件管理；小甜饼和为顾客定制；热点新闻，刚刚进入；没有痛苦的摘选；利用知识；测量、测量、测量。

第十章 留住您的职员 (193)

职员给涉足提供服务包括为看不见的顾客提供服务的公司出了一个难题。作为代理人被看作是一种走向死胡同的工作，或者只是在获得正式的职业之前的一个临时职位。本章探讨这一观点的内在危

险，并研究其解决办法。

成长的行业；他们不愿留下；一种走向死胡同的工作；我们雇用了谁？什么构成一个好的代理人；进一步采取行动。

第十一章 培训和学习 (201)

培训和学习相结合对于为远程顾客提供良好服务至关重要。这点适用于职员自己、他们的管理阶层和支持人员——甚至可能包括顾客。培训的一方面内容应是关于如何发现并跟上最近的竞争，以既能够清楚地知道您的产品如何出色，又能够在必要时指出不足之处。

巷子里的人们；基本训练；了解你的产品和服务；理解顾客；时间管理；说话技巧；写作技巧；处于学习核心位置的交流；学习竞争方面的知识；您能培训顾客吗？

第十二章 角色与授权 (217)

古老的谚语“投票得猴”所拥有的广泛含义是耐人寻味的。如果要进行远程顾客服务的职员作出积极的奉献的话，他们就必须有足够的理由来接受公司的发展方针和战略目标。这可能是关于金钱与财务的，但更可能是关于角色和办事能力的。

栗子和猴子；什么是代理人？我们怎样才能帮助您？灵活性；信任；主动性；授权；承担风险。

第十三章 处理程序的规则 (230)

远程顾客服务的要旨在于正确的处理过程，

但仅仅有好的工作台词是不够的。您需要理解顾客想要使用的处理程序，并能够支持这种处理程序。在像 IVR 或网站设计这样的刚性环境中，这意味着通过规则来使之正确。在较为灵活的互动中，一方面必须有类似于指导方针的东西，另一方面这些指导方针在提供好的服务时应当允许被打破。

纠正过来；处理程序的预排；翻译；重新启动；处理程序从产品开始；运行良好的菜单；感觉不错的网站；工作台词还是指导方针；采取断然行动。

第十四章 排除压力 (241)

呼叫中心和其他提供支持服务的职员会受到极大的压力。最近的一份报告显示，98%的呼叫中心职员一天中至少接到一个造成压力的电话，这对于处理顾客事务的人来说没什么奇怪的。这一章将探讨帮助为远程顾客服务的职员如何控制他们的压力。

生命中真实的一面；特别的压力；压力控制；去除压力；身体上的放松；心灵和精神上的放松；自己动手或依靠专家；控制和自我评价；公司能够做什么？

第十五章 技术的胜利 (255)

正是远程顾客服务的存在体现了技术对人们之间关系的贡献，但本章考察的是技术能够支持您的代理人给顾客提供更好的服务。

您没有它是万万不能的；数据库；分发电话；

电话中的技巧；网络奇迹。

第十六章 被迫变革 (266)

如果在这个变化很快的环境中有什么事是确定的话，那就是您不能安于已得的荣誉。本章探讨通过注意对手、关注技术和倾听顾客以取得在顾客服务上的不断进步。

原地踏步意味着什么？向对手学习；测量和监督；技术提示；倾听顾客的意见；倾听您职员的意见；富有创造力。

第十七章 看不见的日程表 (274)

这最后一章将看不见的顾客的所有要求放在一起，形成对于启用或改善远程顾客服务设施有实用价值的日程表。

日程表；把顾客放在第一位；把媒体综合在一起；代理人的日程表；一步一步慢慢来；付诸行动。

附 录 深入阅读 (278)

第一章 看不见的顾客

本章介绍有关客户服务的内容。做好客户服务的关键是什么？为何与顾客的距离遥远会使得提供优质服务尤为困难？本书将提供哪些帮助？

不再面对面

您有许多方式可以联系看不见的顾客。传统的邮政工具已经被电信工具（特别是电话和互联网）所取代。技术上的进步令人欢欣鼓舞，同时从商业角度来看也有降低成本的好处。呼叫中心费用低于在繁华的街区设立分支机构。而网站和电子邮件的费用又低于呼叫中心。同传统固定营业时间的运作方式相比，新的方式能够以更低的管理费用提供一周 7 天、每天 24 小时的服务。

但要强调的是，客户服务也将面临危机。在我们更深入地了解提供给看不见的顾客的服务的实用性之前，

首先要明白它有何意义。为什么我们要对客户服务提出疑问呢？

客户服务事关重大

最近 20 年我们重新认识了客户服务的价值。正如商业巨头汤姆·彼德斯在《创新的周期》（1998）中所指出的，实际上任何产品和服务，从生产到会计核算，都有可能成为商品。每一个竞争者都希望自己在各方面都做得很好，尽量消除缺陷。如果您的公司要从竞争中胜出，那么，可以使您持续保持优势的一项就是优秀的客户服务。

关于这点，通常有人要问“那么 X 又怎么解释？”，这里 X 是指一个客户服务做得很糟而业绩却出奇地好的公司。通常 X 处在高科技领域，它优异的业绩是基于开发出一系列令人振奋的新产品。仅仅这一项不足以保证成功。如果您考察一下世界上这类 X 公司，就会发现他们一般是不被看好的。许多顾客都希望他们失败。

单独依靠您的产品是很危险的。别的不说，首先您必须灵活经营。像原始的产品推动型的微软公司就证明了这一点。这个软件业巨人曾说互联网只是一种非商业性的娱乐，但不过一年多的时间，网络就成为了它的核心产品。但是在这类公司中，微软算是个例外（至少目前是）。面临新的发展机遇时，过去所有经营机制僵化的产品推动型企业都失败了。彼德斯举了煤气照明行业的例子，在 20 世纪初煤气照明试图靠制造更好的煤气

灯与电力竞争。

仅仅为了生存下去，您就必须不断改进产品或服务，而且要定期更新。但这样也不能保证成功。那么有人可能会问，“对于那些依靠强大的营销力量 and 品牌知名度使其普通产品获得很好的销售业绩的公司，我们又如何看待？他们不考虑客户服务也能保持领先吗？”品牌会有所帮助，但从长远来看这样是远远不够的。单独依靠品牌将会诱使您的分销商设法抢走您的利润，正如许多形象设计公司发现的那样，超市销售廉价商品的价格只是正规品牌价格很小的一部分。我并不是低估一个好商标的价值，但它的作用确实有限。无论您的产品多么好，无论您的品牌多么有名，如果您要保持对竞争对手的优势，要吸引一批又一批的回头客，做好客户服务是您的唯一选择。

速成技巧

客户满意原则

这是哈里西·科达迪亚博士和 P·T·斯瑞尼瓦森教授写的关于客户满意的重要性的论述，摘自《印度管理》杂志（1997 年 10 月）。尽管最初是针对印度的，但这一原则在世界范围也是适用的。

在任何商务领域，获得满足的顾客都是最能带来利益的顾客，也是销售额和利润率增长的源泉。他们是公司利润的主要来源，并且可以弥补发展薄利客户的损失。因为获得满足的顾客决定了公司的盈利能力，所以客户满意度是预测公司未来利润的最好指标。商务运作成功与否的区别就在于客户满意程度。