

沃尔玛总裁倾力推荐，让你领略客户服务的最高境界！



就这样赢得 客户的心

全球第一百货公司诺斯通的客户服务准则

THE NORDSTROM WAY TO
CUSTOMER
SERVICE
EXCELLENCE

[美] 罗伯特·史伯格特
帕特里克·麦克卡锡 / 著
王红 / 译

就这样赢得 客户的心

THE NORDSTROM WAY TO
CUSTOMER
SERVICE
EXCELLENCE

[美] 罗伯特·史伯格特
帕特里克·麦克卡锡 / 著
王红 / 译

黑版贸审字 08-2005-052

图书在版编目(CIP)数据

就这样赢得客户的心:全球第一百货公司诺斯通的

客户服务准则/(美)罗伯特·史伯格特,帕特里克·麦克卡锡著;王

红译.-哈尔滨:哈尔滨出版社,2006.6

ISBN 7-80699-704-0

I. 就... II. ①罗...②帕...③王... III. 企业管

理:商业管理-商业服务-经验-美国

IV. F737.122.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 043941 号

THE NORDSTROM WAY TO CUSTOMER SERVICE EXCELLENCE: A
HANDBOOK FOR IMPLEMENTING GREAT SERVICE IN YOUR
ORGANIZATION by ROBERT SPECTOR, PATRICK D. MCCARTHY
Copyright: © 2005 by ROBERT SPECTOR, PATRICK D. MCCARTHY
This edition arranged with WALES LITERARY AGENCY, INC.
through BIG APPLE TUTTLE - MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.
Simplified Chinese edition copyright:
2006 HARBIN PUBLISHING HOUSE
ALL rights reserved.

责任编辑:罗伟 李仁波

封面设计:大象设计工作室·黑启栋

就这样赢得客户的心

(美)罗伯特·史伯格特 帕特里克·麦克卡锡 著 王红 译

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市动力区文政街 6 号
邮政编码:150040 电话:0451-82159787
E-mail:hrbcbs@yeah.net
网址:www.hrbcbs.com
全国新华书店经销
黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 15.75 字数 152 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-704-0/F·46

定价:28.00 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-82129292

本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

致 谢

在此付梓之际,真诚地感谢大家对本书的帮助,没有你们,就不会有这本书。今天,《就这样赢得客户的心——全球第一大百货公司诺斯通的客户服务之道》一书已被译成众多版本,历经两次再版,一路走过,它的魅力感染着越来越多的人。

作为本书的原始材料收集者,我在此对下列人士致以最诚挚的谢意:

帕特里克·麦卡锡,对《就这样赢得客户的心——全球第一大百货公司诺斯通的客户服务之道》这本书给予了极大的支持。

布鲁斯·诺斯通、吉姆·诺斯通、约翰·诺斯通和杰克·麦克米伦,再次对他们的合作和信任表示感谢,也感谢他们提供的两份私著的诺斯通家族史略:《侨民》(约翰·W. 诺斯通著,1887年)和《赢之队——埃弗里特、埃尔默和劳埃德的故事》(埃尔默·诺斯通著)。

埃尔默·诺斯通、约翰·惠特克、雷·约翰逊、杰米·鲍、莱恩·孔茨、巴登·埃里克松、戴维·林赛、帕特里克·肯尼迪、鲍勃·米德尔马斯、范·门萨、戴维·巴特勒、凯利·托米以及诺斯通所有洋溢着人性色彩的销售人员和管理精英们。

贝齐·桑德斯,感谢她对原稿进行了一番仔细审阅。

而在本书的创作上,我要感谢的人有:

布鲁斯·诺斯通、布雷克·诺斯通、皮特·诺斯通和埃里克·诺斯通,他们提供了很多强有力的观点和建设性意见。

十分感谢布鲁克·怀特对本书的无私帮助,从而使本书的公正性和准确性得以保证,她对每一项要求都作了高效、幽默而又不失深度的合理解答。同时也很感谢凯莉·福克斯和珍妮·麦凯。

理查德·纳拉莫尔,这本书的编辑,感谢他提出的专业性的指导意见,将这本书换成了21世纪的新门面。

伊丽莎白·威尔士,她是作者无可挑剔的代理人。

我的妻子——玛丽贝思·斯佩克特,她是我写作源源不断的动力,是作者理想中最完美的妻子。

罗伯特·斯佩克特

华盛顿州西雅图

序 篇

那还是诺斯通旧金山商业购物中心刚刚落成不久的时候,有一天,一名男子从诺斯通竞争对手店里买了一件衬衫,正待出门,售货员忽然大声叫住了他:“等等! 站住!”

顾客很茫然地站在那里,不知道发生了什么事。

“能看一下你的袋子吗?”售货员问。顾客按他说的,把袋子递了过去。售货员抽出物品清单来,在上面胡乱地写上“谢谢”两个草字。“自打可恶的诺斯通来了之后,我们就得这么做。”售货员把袋子还给顾客,嘴里嘟囔着。

7年之后,这家店从地球上消失了。

时间可以追溯到2004年的某一天。一位女顾客打电话给诺斯通在俄勒冈州的塞勒姆分店,说她刚开车经过一段小路,回家之后发现车的轂盖掉了。“您能帮我看一下轂盖是否掉到路上了吗?”她说。一个诺斯通员工去小路上仔细查找,最终找到了轂盖,并将其带到店里洗好,恭恭敬敬地交到前来拿它的顾客手上。

“我喜欢这个故事。”公司行政副总裁皮特·诺斯通说,“因为顾客不仅

认为诺斯通是卖东西的场所,还是为他们解决问题的好伙伴。”

★ 诺斯通——自己的产业

当顾客服务成为卖场上竞争优势的时候,诺斯通连锁店就成了其他企业衡量自身和竞相效仿的标准。长期以来,诺斯通一直都是顾客服务类书籍的作者们和哈佛等知名商学院的教授们所关注的焦点。有媒体报道说,他们在表演自己的政治访谈秀以拉拢知名财团赞助的时候,都要采用一下“诺斯通方式”。《纽约时报》也引用一位常常在加利福尼亚地区给教众布道的牧师的话说:“诺斯通是上帝派给我们的福音,它比我们在教堂里做的要体贴、周到得多。”

现在,各行各业都争抢着诺斯通这块招牌。如果你在 Google 上一查,就会发现诸如很多“诺斯通体育用品商店”、“诺斯通特色小吃店”等等。21 世纪新兴企业家马蒂·罗德里格斯曾经说:“我的目的是让人们认为我们具有诺斯通式的风格。”科罗拉多大学校医院在休息室里放了一架钢琴,就给自己打上了广告,美其名曰“诺斯通医院”。

同理,你也可以看到一切诸如此类的瑜伽音像店、办公家具店、牙科门诊、公共图书馆、宠物店、废品收购站、合同咨询中心,还有正在销售中的楼盘、浴缸、铸件、门窗以及暖水瓶等。

诺斯通为什么如此独特?

它提供给中高层消费者一个广泛的空间,即极具魅力的店里摆着琳琅满目的商品,而且价格不菲、款式新颖,这其中有鞋、衣服、装饰品以及化妆品等等,这里实行的是自由退货政策,各种价位的商品都是如此,很多店也是如此。

诺斯通激励人、鼓舞人的文化使它显得与众不同。员工被注入了活力,他们个个斗志昂扬。诺斯通鼓励、提倡、需要、期待每一位战斗在一线的员工都具有活力和动力,主动表明自己的观点,介绍最近的流行趋势、本店的特色以及在全国的地位等等,而不是仅仅等着别人来买。诺斯通最优秀的员工绝对要做到保证让每一位顾客都满意而归。

为什么诺斯通会有今天?答案很简单——在诺斯通,每一位销售人员都把自己视为麾下之臣,把顾客奉为上宾,尽最大努力使顾客过得舒适。

我们都或多或少地了解客户服务,因为大家都是顾客。我们赏识、享受优质服务,讨厌劣质服务。

但是,每次当人们对调了身份,成为提供服务而不是享受服务的人的时候,事情就不同了,他们总是忘了那条黄金法则,忘了共鸣,忘了顾客。处于柜台、电话或前台的另一边的那张脸,总是想着他们的规则和事情的进展等,沾满了官僚气息,服务意识很差。当我们是顾客的时候,我们都希望有人来关心我们,满足我们的需求,这也是诺斯通的切入点,诺斯通力所能及地为顾客提供一切服务。

当你和诺斯通家族成员讨论客户服务的时候,他们经常会用一个商业圈中罕见的词来代替——谦卑。

“服务的时候一定要本着谦卑的态度。”埃里克·诺斯通说,“当你觉得

你已经做好了的时候,其实你还没有做好。如果你与顾客沟通,你会发现他们对你敬而远之,这是因为你做得还不够。如果你真的关心顾客,仔细观察顾客和一线销售人员,就会改正这些不足之处。这是我们在服务顾客时一直关注的,也是十分必要的。”

当我的书在 1995 年上市的时候,极大地震撼了各行各业的企业家们。在销售了 10 万册,再版了 2 次之后,如今这本书已经升华成为一种精神、一种文化,继续为各行各业的人们服务。

这本书融合了以前有关诺斯通书籍的精华元素,尤其是在诺斯通白手起家的这段历史以及其他公司如何借鉴诺斯通经验等方面加以详细的阐述。诺斯通的众多追随者,包括大陆航空公司的前 CEO 戈登·贝休恩,虽然他已于 2004 年 12 月 31 日引退,但他的政策个性以及领导方式已经深深影响了大陆航空。除此之外,本书还着重介绍了诺斯通服务的原则,以及在培训管理方面的成就,希望对您有所帮助。

《就这样赢得客户的心——全球第一大百货公司诺斯通的客户服务之道》一书共分为三部分:

· 打造诺斯通式的服务,管理层能做些什么?

这一部分着重介绍如何营造诺斯通式的文化氛围。文化是基础,一个企业如果没有自身的文化,那么一切都是空谈。同时,这部分还将告诉你,如何像诺斯通一样营造一个吸引顾客的环境,无论是针对网上的还是打电话垂询的顾客,都要使他们有宾至如归的感觉。企业应该怎样给顾客更多更好的选择?怎样才能满足顾客的需求?答案都在这里。

· 打造诺斯通式的服务,中层管理者能做些什么?

在一个企业,与顾客密切接触的人的地位最重要,他们对企业的影响也最大。因此,怎样雇用合适的员工,怎样强化管理,怎样更好地赞美、回报这些前锋以留住他们,就成了摆在管理人员面前的首要问题。在诺斯通,一线管理人员的位置举足轻重,因为他们直接肩负着营造舒适的环境和把企业文化传达给员工的重任。

· 打造诺斯通式的服务,员工们能做些什么?

这一部分主要阐述了员工在服务之中的角色。包括怎样建立及维护与顾客之间的感情,怎样鼓舞你的团队,怎样在强手如林的环境中实现你个人的成就等。

就像我对听众说的那样,诺斯通并不完美,世界上没有完美的公司。事实上,诺斯通在 90 年代末的时候就面临着一系列问题,例如销售额下降和股票贬值。媒体的评论也接踵而来,1997 年 3 月 24 日,《时代》杂志上的一篇文章将这些评论归纳起来,标题是《卸下光环的诺斯通》,旁边附着一张彩照,照片上是一个烂缎带包起来的、已经压坏了的诺斯通礼品盒。在这段时期,诺斯通遭受着严重的信任危机,公司在咨询上花费了上百万美元。

到了 2000 年的时候,诺斯通董事会决定组建一个新的领导班子,虽然几位零售业知名的执行长官对此都颇感兴趣,董事局却最终选择了时年 39 岁的布雷克·诺斯通,和他的祖父、父辈和堂兄弟们一样,布雷克和他的兄弟皮特、埃里克年纪轻轻就进了诺斯通,从打扫卫生、整理库存等做起,那时他年仅 13 岁。他和他的兄弟们从售鞋做起,闯出了一番事业,最终为自己获得

了一席之地。皮特此时成为行政副总裁兼全线零售店的总裁,而埃里克则荣任全线零售店的行政副总裁。他们的父亲布鲁斯在 66 岁时重返诺斯通,与连襟以及两个堂兄弟以主席的身份共同执掌诺斯通,直到 1995 年他们才退出。在经历了非家族管理的惨淡时期之后,诺斯通家族重新入主公司。尽管一些分析学家对选布雷克·诺斯通作为接班人颇有微词,但是内部人士还是支持的,这个决策受到了上自经理下至一线人员的好评,他们觉得,这一家族的到来,将使诺斯通独特的文化复活。

布雷克、皮特和布鲁斯组成了管理团队,他们接见了蝉联 6 周的销售标兵们,并被告知公司现在丧失士气,因为销售领导们没有能力来处理一线所面临的问题。“销售员们觉得我们不再相信他们,也不听从他们的意见,一点都不重视他们。”布雷克说,“公司以前是自下而上的管理方法,经理们主动与员工交流,但公司现在的情况是,老板说,我就是管理者,我知道一切。”

“最后,他们当然都被激怒了,并且有很多话要说,问题就这样解决了。”布雷克说,“这简直是个不可思议的神话,我现在很惬意,并且为能给公司带来巨大收益而自豪。”

就这样,诺斯通打了个漂亮的翻身仗。到 2004 年,诺斯通连续 4 年收益持续上涨,也成了众开发商竞相争夺的目标,因为没有一家商场在消费者心中占有如此崇高的地位。2004 年 8 月 19 日,《华尔街日报》对此进行了报道,题目是《诺斯通东山再起》。

本书将详细阐述诺斯通服务模式,并助你营造独特的客户服务之道,以便更好地服务顾客,使顾客满意。

就这样赢得 客户的心

目 录

第一部分 打造诺斯通式的服务,管理层能做些什么

第一部分介绍传播服务文化的价值,并且我们还将探讨这样一个问题:您和同事怎样向顾客提供更多的选择,也就是说给顾客更多的理由与您的企业做生意。

诺斯通是这样一个企业:管理者不断地加强员工对企业历史、企业文化、企业存在因素的认识以及坚定他们对“顾客换位思考”的信念。这就是伟大的客服精髓。

1 诺斯通的故事	2
诺斯通的历史:淘金热之后,诺斯通诞生了	5
机会之城:西雅图	7
诺斯通家族:领导榜样	16



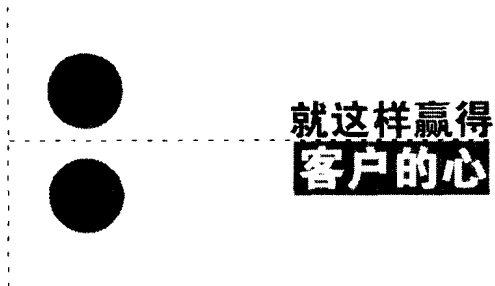
就这样赢得 客户的心

2	传播服务文化	21
	诺斯通的“壮举”	22
	用有经验的老诺斯通传播文化	27
	内部晋升	30
3	为你的顾客夹道欢呼	33
	商场内部	35
	让我们更舒适	38
	食物的思考	41
	其他部门	42
	学习诺斯通	43
	建立一个邀请网站	48
	接听电话	52

就这样赢得 客户的心



4 你需要什么	56
增加库存	57
适当时机的适当选择	60
每一个人都应该有很多选择	62
诺斯通网站	64
附加服务	65
学习诺斯通	66



就这样赢得 客户的心

第二部分 打造诺斯通式的服务,中层管理者能做些什么

第二部分讲述那些最接近一线服务人员的影响区域。这些人的责任包括雇用适合的人(教授、管理、领导、表扬、奖励)和雇用适应的人。正如我们所知,高级管理者打造氛围和文化,但是这取决于那些一线的人是否能做到最好。

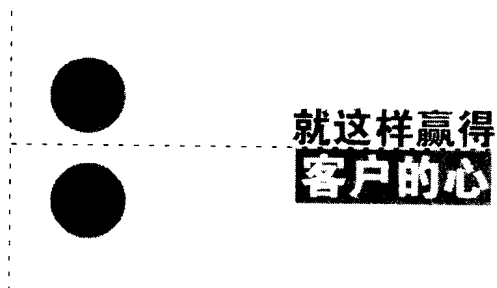
在诺斯通,这点特别真实,实际上每一位领导包括那些诺斯通家族的领导者在他们晋升为上层领导者之前,都是在销售层开始他们的事业。诺斯通员工,无论是那些升职成为领导者,还是仍在一线的销售人员,普遍对从内部晋升的政策大加赞同,因为它营造了一种文化,在那里,每一位领导和每一位采购员及他管理的人一样都有同样的经历。直到他“在鞋堆里漫步”,才可以管理别人。

在诺斯通 36 位高层管理者中只有两位来自公司之外,其余的都是从库房和销售层过来的。

就这样赢得 客户的心



5 诺斯通头号客服战略之一	72
鲍勃·洛夫	76
非一般人能做的工作	77
工作的绝佳场所	78
新市场,新员工	79
多样性	80
高层与员工的矛盾	83
引进诺斯通式员工	85
拉斯维加斯:繁多问题式的招聘	86
迈克洗车店	87



6	这是我应该做的	91
	回扣结构	93
	自由发挥, 自主决定	95
	退货政策	98
	倒置金字塔	100
	授权顾客和领导	103
	其他公司的心得	106
7	践踏规则	115
	遵循黄金规则	123
	首要优点: 决定怎么做才是对顾客最好的	125