

英国国家客户服务奖奖项获得者案例研究

简明易行的12种方法可以在短时间内营造卓越客服

Customer Management Excellence

Successful Strategies from Service Leaders

卓越客户管理的 12种方法

(英) 迈克·福克纳 著
(Mike Faulkner)
闫佳 译



机械工业出版社
China Machine Press



Customer Management Excellence

Successful Strategies from Service Leaders

卓越客户管理的 12种方法

(英) 迈克·福克纳 著
(Mike Faulkner)

间佳译



机械工业出版社
China Machine Press

Mike Faulkner. Customer Management Excellence: Successful Strategies from Service Leaders.

Copyright © 2003 John Wiley & Sons Ltd.

Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Ltd

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Ltd授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2005-0532

图书在版编目(CIP)数据

卓越客户管理的12种方法/(英)福克纳(Faulkner, M.)著; 阎佳译. -北京: 机械工业出版社, 2005.8

书名原文: Customer Management Excellence: Successful Strategies from Service Leaders

ISBN 7-111-16828-3

I. 卓… II. ①福… ②阎… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第070417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: 王 艺 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年8月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 11印张

定价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



| 致 谢 |

谨以此书献给雅奎，谢谢她所有的鼓励、支持和信任。

并向萨拉和她无私的帮助表示我最衷心的感谢。还有我母亲谢莉，我对您的感激难以言表。

最后，我还要感谢我生活中所有重要的人：凯蒂、汉娜和塞缪尔。

| 导 言 |

过去的十年，是客户服务蓬勃发展的十年。在B2B（企业对企业）和B2C（企业对消费者）领域，人们都不约而同地意识到客户服务的重要性。从一开始就对客户服务高度重视的企业，也因此得到了丰厚的回报。

服务之间的种种区别，立即成为任何行业都不可或缺的产品附加值。活跃在市场第一线的企业，更是直接受益于客户的忠诚度、保持率以及员工的满意度。而这尚不过是冰山一角。

三年前，Quest Media开始颁发英国“国家客户服务奖”。设立此奖项的目的，是为了发掘和奖励在客户服务中勇于克服种种障碍、不断挑战极限的企业；也是为了鼓励在客户服务领域付出非凡努力的企业和个人。

此奖项还为客户服务建立了标杆，以便于其他企业衡量自身与业内佼佼者之间的差距。想要成为其中的最杰出者，道路必然艰辛而漫长。凭借着严格的筛选过程、公正的评判结果、清晰明确的提名标准，“国家客户服务奖”能帮助企业在实践中更上层楼。

身处完美服务环境中的一线员工，对此有着深刻理解。本书即试图反映他们关于为客户服务的种种思考与想法，着重强调当前某些发展趋势，并为企业如何执行采纳这些趋势提供可行的结构体系。对一些因循守旧的观点来说，这注定是一次挑战；而对那些勇于采纳客服

思想的创新企业，本书亦毫不吝惜地给予了高度评价。

要成为众人公认的能为客户提供卓越服务的企业，一家公司尚需采取下面一些步骤。只有如此，它才能真正定位于向客户提供额外的服务。光是接受某种思路，并不能保证一定会迈进成功的大门。客户服务文化，是一种现在进行时现象，它是过程，并非目的。本书谈及的所有企业，都已决定采用这种文化。光凭这种决心，它们就值得被读者铭记。

切实变革

接受客户服务思想，意味着企业要在整体上发生变革。首先是公司的高层管理人员，必须采纳以客户为中心的工作方法。接着在指定经理的带动下，使得全体雇员也依此展开工作。关于“授权以人”（employee empowerment）这个话题，许多论述多有提及，并非新兴话题。但倘若真正要使用以客户为中心的方法来工作，你就不得不真正地授权给你的员工。职员们必须掌握解决问题的主动权，在纠正错误时他们要能够自己拿定主意，要让他们感觉自己可以做点什么。

所有这些实施起来可并非易事。不管公司规模大小，总会有“怀疑论者”。下定决心的企业会想出办法说服这些人，获得他们的支持，使之参与改革。现行诸多行业中都充斥着“这和我有什么关系”的论调，所以，管理层必须明明白白地把好处摆在桌面上，才能软化这些“怀疑论者”的态度。但那些真正走强硬路线的人，是决不会改变的。因此，若有必要，在适当的时候可以采取强硬手段。有效的客户服务为企业带来的利益，远大于几个头脑顽固不化的雇员离开的损失。

要勇敢，要坚定。

客户保留率

众所周知，每开发一个新客户都需要花费大量时间和金钱。在头

两年，新客户用在公司身上的每一分钱，都是在弥补公司之前的花销。两年之后，才谈得上公司赚客户的钱。因此，在商务关系中，要把客户挽留到盈利的那个关键点，这很重要。客户留下的时间越长，就越倾向于和公司建立一种情感上的联系，把它推荐给自己的朋友，并在相当长的时间里保持这种忠诚。

因此，客户的忠诚度，就等于公司的收益率。

反之，客户关系未能得到有效管理，客户当然不会产生忠诚感，也不会有什么情感上的联系，他们会主动去别处寻找替代品，获得所需服务或商品。

对公司来说，这意味着新一轮争取客户行动的开始，再度花费大量金钱和时间。显然，挽留好原有的客户更划算，只需要极少的投资就能留住他们的心。

要精明，要热情。

充分利用现有数据

如今要研究消费者行为，已有大量现成的可用信息。无论是购买方式、购买次序，或是产品消费及不满，都早有人收集好了数据，存放起来。可悲的是，这些数据常常不得物尽其用。要为客户提供完美的服务，无须白手起家。很多公司收集了消费者的数据，却只为了内部原因偶尔用上一时，完全没看到眼前更广阔的市场。例如，某些顾客只在星期三享用你们提供的服务，那么，不如明智地在星期三向这些顾客派发点小“礼物”——让他们感觉物有所值。

观察客户的消费习惯，通常只是为他们提供出色服务的第一步。看看如今的超市行业，不经意中，随着网络购物和配送需求的发展，超市又回归了“街边店”的原貌，它们愿意接受订单并免费派送。使用过这种服务的消费者都很喜欢它。而实际上，这些人很可能比其他消费者更舍得花钱（他们能上网，拥有电脑和单独的电话线），对公

司来说，他们更有价值，更值得挽留。等他们下次上网下订单的时候，会继续使用上次的网络购物车拿进拿出物品。这和阿肯莱特在《全时开放》（*Open All Hours*）一书中描绘的景象似乎大有不同，但它所传达的重要信息是：使用所有可利用的数据，主动出击（而不是被动迎战）地去考虑如何为客户提供服务。

要分析数据，要将发现付诸实现。

测量

服务文化的一条基本原理是，要确定你从哪里开始，目标是什么。对许多机构来说，测量本身就是一台校平仪。知道要测量什么，如何去测量，如何说明测量结果，都并非易事，且常令人失望。可为了更快融入服务文化的氛围，公司从上至下，都需要做好准备接受失败。错误总是免不了的，可当错误出现的时候，必须将之标记出来。等到企业突然发现服务文化已经由下而上地开展起来，就不算枉费功夫。甚至可以说，这是真正的成功标准。

另一项必要的练习是测量客户的满意度。从一开始就测，并在整个过程中予以连续监控。这也能成功提供前期指示。它不仅能强调卓有成效的执行手段，也能甄选出那些不太有效率的部分。

每件事都量一量，按照结果再行动。

沟通策略

做好准备，把你的意图用若干不同的方式传达给若干不同的听众。既然要信奉服务精神，那就要求能在不同水平上与人进行沟通。首先，公司的初始决策必须告知公司全体成员。要在商业活动中达到为消费者提供完美服务的境界，这一精神必须广为传达，以便取得整个公司上层管理人员对决策的支持。

接下来，决策需要传达给经理们。他们有必要知道该决策将如何

取得成功、他们的职责是什么，以及他们将拥有多大程度的权限，在某些情况下，还需要告诉他们将从中获得哪些利益。此后，决策将依次传达到各个环节，直到所有员工对公司的目标都有了共同的理解和认识。

此外，把相关信息传达给消费者同样很重要，当然，得改用另外一种方式。你不能呆坐着，寄期望于消费者自己发现你们的服务文化发生了改变。你必须告诉他们，让他们知道你的渴望，并对他们讲，你什么时候才能达到目标。

要经常说，要骄傲地大声说。

培训

人们常说，员工是公司最宝贵的资产。可是在许多提供卓越客户服务的一线企业中，这种看法受到了不小的冲击，因为他们相信自己最宝贵的资产应该是客户。这种争论有些无关大局，因为员工也好，客户也好，都是公司必须依赖的对象。可有一点毫无争议：优秀的客户服务并非随处可见。因此，培训也是为客户提供完美服务的必要组成部分。

在罗伯特·赛佩克特（Robert Specter）所著的《Nordstrom式服务》（*Lessons from the Nordstrom Way*）^①一书中，作者带着我们进行了一场壮阔的旅行，行程横跨全美，展现了各种妙不可言的客户服务。但在每一个成功故事的背后，培训都起着至关重要的作用。通过有效的培训，无须客户来到公司，优秀的客户服务工作便已展开。因为员工通过培训，知道自己无须质疑公司订立的规范，只要用心工作，客户口口相授的推荐必将如潮水般涌来。如此消费者也获得了对公司的信心，他们越是了解公司文化，就越有安全感。

有效的培训将使员工尽快接受公司文化的改变。同时，较之传统

① Nordstrom是以良好客服闻名的美国大型百货商店。——译者注

的沟通渠道，培训更能使人们参与其中。传统的方式往往使人们感到疏远和困惑。

要用心培训，要更加用心地培训。

一家公司要采纳服务文化，以上只是几个非常基础的步骤。本书中还有堪称良好服务的艺术品的案例。另一些公司正迈着大步朝着以客户为中心的目标进军，他们的努力也不容忽视。要达到最佳的实践状态，并非一日之功。完美的服务只是整个商业战略中小小的一环。它要像商业计划中的其他部分一样，服从于整个大局。它要尽量节省开支，为公司盈利做贡献。

为了完成本书，我对英国两百多家致力追求完美客服的前沿企业进行了调查与研究。在这个过程中，我总结出了达到完美客服境界的关键趋势和执行能力。我同客服领域多个杰出的领导人进行了交谈，通过努力地探索，我也终于能够评价介于概念与执行之间的体系结构。愿本书能帮助你抵达客户服务的完美境界。

| 目 录 |

导言

第 一 部 分

第1章 评估以客户为中心的方法	3
1.1 概述	3
1.2 你的驱动力是价格、产品还是客户	5
1.3 向以客户为中心转变	7
1.4 服务的差异化	8
1.5 卓越的客户服务对组织意味着什么	9
1.6 就绪清单	9
■ 尤尼帕斯有限公司	10
■ 伦敦纽汉市	11
第2章 引入客户服务董事	13
2.1 客户服务董事的任务	14
2.2 商业事务中的客户要素	14
2.3 客服员工如何适应公司结构的变化	15
2.4 为什么要为客户安排专职董事	16
2.5 就绪清单	17
■ 加拿大永明金融人寿健康保险公司	18
■ LEGAL & GENERAL ASSURANCE SOCIETY	19

第3章 认识服务性业务的企业文化需求	21
3.1 正视不同企业间的文化差异	22
3.2 接受“卓越的客服精神带来效益”的文化	23
3.3 经受文化变革的洗礼	24
3.4 变革管理中的问题	25
3.5 从上至下地接受服务文化	26
3.6 就绪清单	27
■ 泰晤士水利公司	28
■ 苏格兰皇家银行	29
第4章 从呼叫中心变为交流中心	31
4.1 完善中的多渠道呼叫中心	32
4.2 变革管理，同时保持服务水平	34
4.3 多重任务客服员工和让员工关注信息	35
4.4 与企业其他部门共享数据	37
4.5 就绪清单	38
■ Loop Customer Management	39
■ 纽卡斯尔市市议会	40

第 二 部 分

第5章 处理客户终身价值	45
5.1 计算客户终身价值	46
5.2 LTV值是全面了解客户价值的关键	48
5.3 当前LTV值应用方法的发展趋势	49
5.4 企业意识到LTV值的重要性了吗	50
5.5 就绪清单	51
■ Carpetright	52
■ 苏黎世金融服务公司	53
第6章 如何处理无利可图的客户	55
6.1 按部分逐步评估你的客户价值	56
6.2 如何为10%最宝贵的客户提供特色服务	58
6.3 你应该继续为无利可图的客户服务吗	59

6.4 如何削减费钱的客户	59
6.5 创建连续投诉的知识库	60
6.6 就绪清单	61
■ 希尔顿集团	62
■ 沃克斯豪尔汽车公司	63
第7章 投诉（反馈）管理	65
7.1 提前管理投诉	66
7.2 预知服务的不足之处以减少投诉	67
7.3 根据企业文化建立透明度	69
7.4 选择时机如实公布真相	69
7.5 承认自己的失误	70
7.6 沟通是处理客户不满的工具	71
7.7 就绪清单	73
■ 英国通济隆旅行社	74
■ Capita集团	75
第8章 企业形象管理	77
8.1 有效限制损害程度	78
8.2 如何远离第三方行动	79
8.3 无能为力时与客户进行的沟通	80
8.4 公司如何处理第三方相关事务	81
8.5 消费者联盟的出现	82
8.6 就绪清单	83
■ Travelcare公司	84
■ 博姿国际股份有限公司	85
第9章 管理客户心理期待	87
9.1 卓越的客户服务提高客户心理期待	88
9.2 当卓越客服成为常规	90
9.3 服务是否应为降低客户心理期待而得到赔偿	90
9.4 降低期待可以减少客户流动性	91
9.5 企业如何处理客户感觉和心理期待上的改变	92
9.6 就绪清单	93
■ 国际整流器公司	94

第三部分

第10章 给接触客户的员工授权	99
10.1 获得授权的员工为何会对员工保持率产生影响	100
10.2 授权对客户保持率有何影响	100
10.3 如何为员工授权 授权到何种程度	102
10.4 建立员工处理投诉的信心	103
10.5 设置一套独立判断奖励制度	104
10.6 精确定义“额外服务”的限度	105
10.7 就绪清单	106
■ Currie & Brown公司	107
■ WHSmith连锁书店	108
第11章 客服员工所担任的销售角色	111
11.1 满意的投诉者将对公司忠心不二	112
11.2 满意的投诉者带来销售机会	113
11.3 360度全方位了解客户	114
11.4 确定客户是否得到满足	115
11.5 部门间的沟通：内部协作——至关重要的联系纽带	117
11.6 客服员工能否将自己视为销售员	118
11.7 就绪清单	118
■ 西门子通信集团	119
■ AWG集团	120
第12章 关怀客服员工	123
12.1 避免一线员工的厌倦情绪	123
12.2 避免不一致的服务水平	125
12.3 有意识地关注员工及其问题	125
12.4 在工作场合提倡公开讨论	126
12.5 奖励员工提供额外服务	127
12.6 以福利答谢卓越服务	128
12.7 了解员工的激励动机，进行恰当奖励	129

12.8 就绪清单	130
■ 国民西敏寺银行	130
■ 肯特中部学院	132
结束语	133
过程	134
写给怀疑论者的最后几句话	137
附录 英国国家客户服务奖主要奖项获得者的	
6大案例研究	139
案例研究 BT Cellnet公司	141
案例研究 欧洲之星(英国)公司	144
案例研究 Midland Mainline公司	147
案例研究 森斯伯瑞连锁超市	150
案例研究 斯汤纳电梯公司	153
案例研究 特拉夫德商贸中心	156

第一部分

