

TOTAL CUSTOMER SERVICE

全面顧客服務

戴維陶 / 烏塔爾合著 © 尉騰蛟 / 譯

決勝九〇年代的終極武器



全面顧客服務

著 者：戴維陶／烏塔爾

譯 者：尉騰蛟

發行人：蘇拾瑩

出版者：長河出版社

行政院新聞局台業字第 1535 號

台北市八德路四段 351 號 3 樓

電 話：(02)7636907・7680105 FAX：7666864

郵 撥：0165123-3 號

印刷者：名揚印刷廠

初 版：中華民國 80 年 6 月



Total Customer Service

by William H. Davidow and Bro Uttal

Copyright © 1989 by William H. Davidow and Bro Uttal

Chinese language edition published by arrangement

through Big Apple Tuttle - Mori Agency

Translation Copyright © 1990 by Long River

Publishing Company

All Rights Reserved

本書透過大蘋果股份有限公司取得獨家國際中文版權

定價 平裝 200 元

(本書如有缺頁或裝訂錯誤，請寄回調換)

709692

港台書室

Fx70
943

TOTAL CUSTOMER SERVICE

全面顧客服務

戴維陶 / 烏塔爾合著 © 尉騰蛟 / 譯

決勝九〇年代的終極武器



90054207

Total Customer Service

by William H. Davidow and Bro Uttal

Copyright © 1989 by William H. Davidow and Bro Uttal

Chinese language edition published by arrangement

through Big Apple Tuttle – Mori Agency

Translation Copyright © 1990 by Long River

Publishing Company

All Rights Reserved

目錄

前言	五
第一章 服務危機	一七
第二章 終極的武器	三九
第三章 策略：一切的基礎	六三
第四章 領導：從言辭到行動	一〇五
第五章 人事政策：立竿見影的績效	一三一
第六章 服務始於設計	一五九
第七章 基礎建設：服務的骨幹	一八三
第八章 追蹤服務品質	二一五
第九章 磨礪終極武器	二三九

前言

一個偶然的機會，促成了我們兩人合寫這本書。地點是舊金山的一家旅館。當地一家專門協助高科技公司的投資金融公司，正在召開一年一度的大會。它就像嘈雜的市集，創業家和投資家彼此打量，試圖成為事業上的新夥伴。席間每一位創業家的說明，都有一個共同的主題：善用最新的科技，是成功的不二法門。事事都靠科技；研究發展、產品開發、製造、行銷與財務——所有這些企業功能，都要善用科技。這些創業家洋洋自得地說，只要達到這種地步，他們的公司將永遠立於不敗之地。

然而，他們忽略了一件事，這些創業家都意識到接近顧客的重要，卻沒有一個人說明中把顧客服務認真當作一回事。僅有少數人順便提一下服務作業，但絕大多數人從頭到尾都沒提到「服務」這個字，而把科技當作唯一的關鍵。

聽眾當中，至少我們兩人覺得並非如此。戴維陶（Bill Davidow）剛離開世界知名的微處理機製造廠商英代爾公司（Intel），跟別人合夥成立「摩戴創業投資公司」（Mohr, Davidow Ventures）。對他來說，科技只不過是成功的先決條件。擁有科技的公司如果對顧客的需求——包括服務——缺乏深刻的認識，一切仍屬枉然。

烏塔爾（Bro Uital）則是「財星雜誌」西海岸辦事處的負責人，曾發表過不少科技管理的文章。他對如何利用科技賺錢有深入的研究，深知跟顧客建立密切關係乃關鍵所在。但了解此一要點的經理人，可說少之又少。

烏塔爾在旅館大廳打電話回辦公室之後，戴維陶剛好從旁經過，很自然地攀談起來，而且話題集中於對創業家不重視顧客服務感到困惑。我們兩人很快發現有著共同的興趣，因而產生合撰「全面顧客服務」這本書的念頭。

戴維陶關切「顧客服務」這一課題，要追溯到他在英代爾的工作經驗。他於一九七三年加入英代爾公司，目的是使英代爾成為「微處理機」（microprocessor）這個新興市場的霸主。他深知經營微處理機這門生意，必須與競爭者習慣採用的方式截然不同。在半導體行業，成功是靠能夠大量生產高性能的矽晶片，同時把成本降至最低。重點在於對晶片及製程有高人一等的設計，然後在製造時嚴格控制。經營微處理機則不同，原因是微處理機像電腦一樣需要程式設計，顧客需要公司的多方協助——從設計程式的軟體與硬體，以迄程式設計

的訓練。微處理機的競爭關鍵全在於顧客服務；爲了使英代爾脫穎而出，戴維陶採取的策略是提供在半導體行業從未見過的服務水準。

主要方法之一是出售一種新機器，顧客可以利用它來設計英代爾的微處理機——不是競爭者的微處理機——所需要的程式。英代爾公司稱它是微處理機發展系統；顧客稱它是「藍箱」；今天，它看起來很像一部原始的個人電腦。「藍箱策略」稱得上旗開得勝。不數年之間，英代爾公司已替顧客裝設了價值近二億五千萬美元的「藍箱」，微處理機的銷售額自然也呈爆炸性的成長。

然後是晴天霹靂。原始的藍箱是工程設計的一大勝利，其可靠的程度使得英代爾從未想到故障之後如何修理。但這部機器運作速度十分緩慢，使用起來很不方便。戴維陶因此推出改良的藍箱二號——完全按照顧客的要求設計。

結果不到幾天工夫，顧客佔滿了英代爾公司的所有電話線。藍箱二號的操作手冊錯得離譜，顧客如果按照裡面的指示操作，保證一塌糊塗。它還會間歇性地失靈，並且很容易受靜電影響。顧客在使用藍箱二號時，有可能把儲存在系統內的程式設計工作全部消掉。

藍箱二號徹底失敗，英代爾公司的聲望也直線下墜。顧客在憤怒之餘奔相走告，競爭者猛敲邊鼓；新聞媒體推波助瀾；最後甚至該公司的員工也加入了抵制行列。銷售人員不想再惹麻煩，拒絕推銷這部機器；服務工程師也放棄修理。不旋踵間，微處理機定單紛紛落入競

爭者手中。

戴維陶面對著雙重難題：(1)產品本身設計不良，既不可靠又不易維修；(2)幾乎完全缺乏產品維修所需要的基礎建設。他把全部精神放在對微處理機的支援上，卻忘了藍箱本身也需要支援。

經過重新設計的藍箱二號，既可靠又容易維修。爲了替藍箱發展出一套服務系統，英代爾投入了大量的時間和金錢：設計檢驗設備和維修手冊、聘用和訓練專門維修人員、廣設零件補給站，以及爲了確保服務績效而建立一套績效評估制度。逐漸地，藍箱與微處理機的銷路開始恢復。然而，由於戴維陶當初在顧客服務上犯了大錯，英代爾的微處理機業務在某些方面再也無法奪回領先的地位。

烏塔爾是在「財星雜誌」發表第一篇文章之後，才開始關心「顧客服務」這一課題。他這篇文章是有關寶萊電腦公司（Burroughs）的深入報導。在一九七〇年代，寶萊公司是電腦業唯一能跟IBM相抗衡的公司。這項成就就有一大半要歸功於該公司董事長麥唐納（Ray Macdonald）。他非常嚴格要求寶萊公司每年的成長絕不能超過一五%，原因是它無力聘雇和訓練足夠的推銷員和服務工程師，以支援超過這有限度的成長。他還嚴格控制產品成本，不斷壓迫設計人員節制其野心，使製造成本不致太高。他甚至把顧客服務看成「寶萊公司」

（希望盡量節省服務與支援成本）與「顧客」（希望免費的服務越多越好）之間的小型鬥爭。麥唐納有一句名言：當顧客「悶悶不樂，但並未反叛」時，服務水準就恰到好處。

麥唐納這種斤斤計較的作風，固然替寶萊公司帶來若干競爭優勢，但也傷及該公司最具遠景的一七〇〇系列中型電腦。一七〇〇系列設計人員爲了取悅大老闆，刻意省掉診斷電腦當機所需要的硬體設備。等到電腦當機時，服務工程師會告訴顧客由於減少這種硬體，幾乎不可能進行維修。然後，當顧客不得不購買這種本來該有的設備時，寶萊公司會狠狠敲一筆。基本上，寶萊電腦公司是先對顧客做過高的承諾，然後再百般刁難。

到一九八〇年代初期，寶萊公司終於因爲「悶悶不樂，但並未反叛」這句話而自食惡果。有數百位購買該公司最小型電腦的顧客，在忍無可忍的情況下，向法院控告該公司從未兌現所承諾的軟體與服務支援，使得電腦形同廢物。這不僅帶給寶萊公司數百萬美元的損失，信譽損失更是難以估計。

烏塔爾對電腦及其相關行業了解越多，越能體會顧客服務乃成敗的關鍵。IBM的競爭者曾對他讚嘆IBM對服務的投入程度，並承認正由於顧客對IBM的服務充滿信心，才使這家公司享有難以抗衡的優勢。在個人電腦業，他親眼看到許多硬體與軟體公司因爲服務差勁而每下愈況。在大起大落的半導體業，他發現完善的服務是美國廠商可以對抗日本競爭者的少數利器之一。他曾研究半導體製造設備（用來蝕刻線路比頭髮還細的矽晶片的神奇機器

）的製造廠商，發現它們打不進日本市場的障礙不在於科技（美國在這方面顯然領先），而在於日本廠商能對顧客提供週到的服務。在檢討過因為科技變革而被摧毀的數十家公司之後，烏塔爾發現真正的致命傷幾乎全在未做好顧客服務。

我們兩人堅信顧客服務已日漸成為高科技產業的「塑造因素」或「破壞因素」。然而，大多數科技公司都未意識到這種競爭優勢的轉變。至於顧客服務對其他產業有多大的重要性？爲了找尋答案，我們花了近一年的時間，訪談一般產業的經理人，並研讀有關服務的各種著述。

我們最後發現，「顧客服務」是每一家企業都可以採用的競爭利器。凡是在服務方面領先的企業，在銷售成長與獲利率方面也幾乎領先同業；而在服務方面落後的企業，其經營績效也同樣殿後。優異的服務對IBM這種公司固然非常重要，對煤礦公司亦復如此；優異的服務固然攸關麥當勞這種公司的存亡，對管理顧問公司同樣也是成敗的關鍵。

當服務水準開始節節滑落時，通常都要歸因於使得戴維陶的業務急轉直下，以及使得寶萊公司陷入困境的三項因素：

● 產品的設計既不可靠又不易維修——例如英代爾公司藍箱二號與寶萊公司的一七〇〇系列電腦——自然無法提供令顧客滿意的服務；不需要維修的產品，則能使製造廠商提供最佳

的服務。在影印機上市的早期，全錄公司設有一大批服務技師，只要顧客的影印機發生故障，這些技師會火速趕到，不到幾小時就修妥機器，使得該公司的聲譽如日中天。但隔了不久，競爭者推出幾乎不會故障的影印機；相形之下，全錄公司服務再好，仍顯得略遜一籌。

● 薄弱的服務基礎建設（service infrastructure）——正如戴維陶所面對的情況——並非高科技公司才有的問題。通用汽車和BMW汽車公司，都曾因為經銷商的技師訓練不足，以及缺少維修零件，而受創甚重。

● 英代爾和寶萊公司的顧客服務急速惡化的情形，在任何一家企業都可能發生。當員工覺得再怎麼努力，也無法令顧客滿意時，他們會放棄努力，從而使顧客更加不滿。不高興的顧客造成不高興的員工，後者又造成更多不高興的顧客，就這樣惡性循環下去。

另外幾項發現，也激起我們撰寫「全面顧客服務」這本書的興趣。我們對「顧客服務」這一課題越深入探索，越警覺到一場服務危機正在醞釀中。現在有越來越多的顧客，要求公司提供更佳的服務。全球性競爭愈演愈烈，使得顧客有許多產品可供選擇，對品牌的忠誠也就越來越低。可是，除了極少數經營者之外，絕大多數的高階主管都無視於顧客對服務的要求越來越高，更不用說學習利用這一終極武器來克敵制勝了。結果則是顧客心中的不滿越積越多，自然會找機會討回公道。然而，顧客多半不會向零售商、製造商，或是向服務提供者

提出抱怨；他們會告訴家人、朋友和同事。惡劣的風評越傳越遠，最後形成一枚定時炸彈。

我們還發現，就連已經聽到定時炸彈滴答聲的經營者，也鮮能拆除裡面的引爆信管。他們只會提出動聽的服務口號、打出「全心全意服務」的廣告，並派遣第一線員工到「微笑學校」接受訓練。他們或由於無知，或由於缺乏真誠，以致未能從根本改革，解決日漸惡化的服務問題。他們所推出的改革計畫規模太小，而且時機也嫌太遲。他們的市場佔有率節節敗退；顧客只有在萬不得已時，才會購置他們的產品或服務。每下愈況的服務水準，逐漸把公司帶往死亡。

最後，我們逐漸體會到提供優異的服務絕非易事，要比在科技、成本或品質上取得領先地位困難得多。公司的其他功能——從研究發展以迄產品配銷——若不先做好，你根本無法處理此一問題。要成為服務領先的企業，絕不能只靠一般性的管理改善。它通常需要建立以服務為導向的新企業文化。一般公司會對這項工作感到畏懼，有些公司甚至不敢嘗試。

構成服務的要素

大多數成為服務領先者的公司，都不是靠著盲目演進，而是絞盡腦汁、一再嘗試，背負著錯誤的重擔，鍥而不捨的努力。

現在機會來了。以有意識和理性的方式追求卓越的服務，要比摸索前進有效率多了。我們可以參考品質管理的發展歷史。在戴明、周仁和克勞斯比這些品管大師成為家喻戶曉的人物之前，許多公司已經能夠製造高品質的產品。它們憑著領導和決心，發展出極優異的品質制度。可是，它們缺乏現今利用統計學和組織力量的品管方法。這些公司為改善品質，不惜投入大量時間與金錢，但所達到的品質仍與「完美」有段距離。後來才開始追求品質的公司，由於不需摸索前進，因而能夠大步邁向完美品質的境界。

本書的宗旨，正是為決心改善顧客服務的企業提供一套原則。在研究過數十家服務領先和殿後的企業之後，我們歸納出環環相扣的六大原則，將在第三到第八章中分別闡述。每一章開始是一個案例研究，然後是檢討實證和理論研究，發展出完整的原則。雖然我們覺得這些原則至高無上，但不認為已經涵蓋週全。

首先是「策略」，因為它是把所有其他服務要素組合在一起的架構。成功的策略必然按顧客的服務需求加以區隔，把力量集中運用到少數幾個相互關連的區隔市場上。集中力量非常重要，因為除非你的營運系統是專門針對某幾個區隔市場的需求而設計的，你根本無法提供優異的服務。

顧客本身也喜歡焦點集中，因為他們喜歡和把顧客當作自己人的公司做生意。穿牛仔褲與西裝革履的顧客，擠在同一家餐廳用餐絕不協調。小公司常會排斥以大公司為主要服務對

象的供應商，因為它們深知必須等他們侍候完大客戶之後，才會輪到自己。

成功的策略還使企業的服務能力與目標客戶的各種期望相配合，並在必要時透過售價、廣告和其他工具修正這些期望。

「領導」能把策略化為實際的行動。我們尚未發現一家公司能夠提供優異的服務，而其高階層卻不用全心全力的投入。領導之所以重要，是因為當員工對顧客提供服務時，必須有許多自由裁量權。領導不能全靠章程規定，而要藉助强有力的企業文化，導引員工做正確的判斷。這種文化是由企業領導人塑造的。進而，提供優異的服務往往涉及棘手的財務決策。公司若想提升服務水準，就必須在短期沒有收穫的情況下進行大量的投資，以及放棄無力照顧的顧客。依據所謂「理性的」財務分析，這兩者都非明智之舉。然而眼光遠大的領導者，絕不會斤斤計較短期的利益。

領導者少不了跟隨者，因此第五章要談「人事」。顧客服務主要是靠直接跟顧客打交道的員工來提供，他們可說掌握了服務良窳的關鍵因素。有不少好譏諷的管理人員，把第一線員工看成砲灰，什麼人都可以幹。然而服務超人一等的公司，會想盡辦法挑選有能力提供良好服務的員工，然後訓練他們、激勵他們。由於深深體會到「顧客關係是員工關係的寫照」，它們會在員工身上大量投資，並提供值得信賴的事業發展途徑。它們塑造出第一線的英雄人物，使得人事流動率大為降低，並使經營績效高得令人羨慕不已。

「設計」對顧客服務造成的局限，幾乎就像策略一樣。產品與服務之設計如果對維修造成諸多不便，會使一家公司無法以合理的成本滿足顧客的需求。汽車的設計如果未考慮到維修技師的需要，絕不會如同顧客的心願，能在很短的時間內修理妥當，而且所費不多；銀行的服務如果過於複雜，那麼不但客戶困惑不已，就連銀行職員也常會搞錯。

為求避免這些問題，服務優異的公司會在產品或服務開始設計的第一天，就讓提供服務的人員參與其事。他們會逼迫設計人員考慮到服務上的需要，例如自我診斷的裝置與操作手冊。

售後服務通常要靠「基礎建設」(infrastructures)——訓練部門與訓練課程、到處分佈的服務技師、各地的維修零件倉庫，以及有關顧客與產品的電腦化資料庫。這些基礎建設往往所費不貲，然而我們研究過的服務領先公司，都對其基礎建設所提供的服務收取補償性費用，使基礎建設隨著銷售的成長而增進，並利用先進的科技來削減基礎建設成本，提高服務的績效。

服務品質的「衡量標準」，則總結了始於策略的整個環結。這些標準可以顯示所採行的策略效果如何，以及其他策略要素有那些弱點。把顧客服務認真當作一回事的公司，會不斷利用三種衡量標準來評鑑其服務績效。「過程衡量」是將員工實際做的工作，與「質」與「量」的標準相衡量。「產品衡量」則能顯示這項工作是否產生了預期的結果，例如在顧客要