

爱

客户

CUSTOMER SERVICE NEW RULES FOR A SOCIAL MEDIA WORLD
彼得·山克曼 (Peter Shankman) 著 钱峰 译

微时代的

危机

公关

爱@客户

微时代的危机公关

CUSTOMER SERVICE
NEW RULES FOR A SOCIAL MEDIA WORLD
彼得·山克曼 (Peter Shankman) 著 钱峰 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

爱@客户：微时代的危机公关/ (美) 山克曼著；钱峰译. —北京：中国人民大学出版社，2012.3

ISBN 978-7-300-15342-1

I. ①爱… II. ①山…②钱… III. ①企业管理-网络营销-商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 035805 号

爱@客户：微时代的危机公关

彼得·山克曼 著

钱 峰 译

Ai@kehu: Weishidai de Weiji Gongguan

出版发行	中国人民大学出版社				
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)		
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)		
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)		
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)				
经 销	新华书店				
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司				
规 格	165mm×240mm 16 开本	版 次	2012 年 4 月第 1 版		
印 张	14.75 插页 1	印 次	2012 年 4 月第 1 次印刷		
字 数	189 000	定 价	39.00 元		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

谨以此献给祖母贝蒂

对《爱@客户：微时代的危机公关》的寄语

作为旅行的常客，我对差劲的客户服务很有发言权——我也知道应该如何解决这个问题。彼得已经多次证明，正是你在公司垮台前所做的极小的事拯救了公司。我建议所有从事消费者和客户服务工作的人都来阅读这本书——而且要反复咀嚼！

——克里斯多夫·艾略特（消费者权益保护者、反贪调查员、《国家地理旅行者》杂志记者）

我一直认为，商业最重要的三要素就是客户服务、客户服务、还是客户服务。现在，我还要加上第四点——阅读此书！

——戴娜·斯蒂尔（演说家、商业顾问、畅销书《疯狂至上：向举世闻名的摇滚明星学习成功秘诀》的作者）

毫无疑问，客户服务，或者说客户认知能够成就你的事业，也能毁掉你的事业。我很高兴地看到，社交网络大师彼得·山克曼终于决定与我们分享他的成功秘诀。这本书应该是所有生意人的必备教材。我就将这本书纳入了我的私人藏书行列！

——查尔斯·贾斯迪斯（美国国家航空航天局退休飞行员、《比冲力》的作者）

彼得脑子里充满了各种奇思妙想。如果你想要完全吸收这些想法，那么你的脑袋恐怕会面临爆炸的危险。阅读的美妙之处就在于你可以放慢速度。彼得的思维运转得如此之快，以至于如果你想要亲自接受这些想法，你可能没有办法及时跟上。

——克里斯·布罗甘（人类商业运作公司总裁、出版人。个人网站 chrisbrogan.com）

彼得·山克曼的业余爱好是从超好的飞机上跳下来。结果证明，跳伞这项副业倒是可以类比全球的社交媒体。起初一路向上——速度飞快——但如果未能及时拉下降落伞的绳索，那你注定会殒命于此。山克曼提供了扣人心弦、引人入胜并且诙谐幽默的（该做和不该做的）行为准则清单，适用对象就是那些仍然处于自由落体状态的人——感觉到有些眩晕茫然的——搞不懂那些号称久经考验而可靠的宣传广告、营销模式和人力资源规则到底怎么了。山克曼知道这个问题的答案，并且非常乐意与我们分享他的远见。他是微时代下的社交网络的传道者——这就是众多蓝筹公司想要对他挖角的原因。也是我选择让他加入美国宇航局咨询教育和公共关系推广委员会的理由。他的建议并不是针对火箭科学，不过也总是与你预料的相同。正像跳伞选手们喜欢说的那样，只要不做蠢事，你就会没事。阅读这本书之后，你会知道如何成为聪明人——秘诀只有140个字或更少！

——迈尔斯·奥·布莱恩（前CNN工作人员）

彼得给出的诸多建议中，我最欣赏的一条就是：不要试图将目标设定为创造影响力。保证产品质量，自然而然就会产生影响力。彼得和我拥有共同的信仰：不要等到危机发生后才开始善待你的客户。你必须在任何互动环节都切实做到善待客户。

——弗朗科·比安奇（霍沃斯有限公司总裁及首席执行官）

作者简介

极客工厂：微时代的危机公关

《公关周刊》(PR Weekly Magazine)认为彼得·山克曼“重新定义了网络的艺术性”，而《投资者商业日报》(Investor's Business Daily)则称其“近乎疯狂，但使人印象深刻”。彼得·山克曼是一位虽然罹患多动症(Attention Deficit Hyperactivity Disorder, 简称 ADHD)，却能将这一缺陷变为自身优势的人。作为企业家、作家、演说家以及往返于世界各地的联络员，彼得对于以微博为代表的社交媒体网络、公共关系、营销、宣传、创意和客户服务领域革新性的思维方式已得到举世公认。

彼得最为人熟知的就是创立了“全民帮助记者”组织(Help A Reporter Out, 简称 HARO)。一年之内，向这个组织寻求帮助已经成为数以千计新闻记者的业界行规，这里可以帮助他们在最后期限到来之前寻找资源，为他们提供了超过 125 000 条全球新闻线索，并且寻求得到媒体引用的机会。目前，“全民帮助记者”已经成为世界上最大的免费新闻线索库，每周从世界范围的媒体发出超过 1 500 条的问询信息。“全民帮助记者”的行动口号是“每个人都是各自领域的专家”，随着每周都有数千名新成员加入 helpareporter.com 网站，这一口号也正在被不断地验证。

除了成立“全民帮助记者”组织，彼得还是极客工厂有限公司的创始人和首席执行官。极客工厂有限公司位于纽约市，是一家拥有全球客户、专门从事社交媒体和营销策略的公司。彼得·山克曼在 1995 年创立了自己



的博客网站 (www.shankman.com), 其中包括时事评论和新闻访谈的内容。

彼得的公共关系和社交媒体客户包括: 美国斯纳波饮料集团, 美国宇航局, 美国国防部, 沃尔特·迪斯尼集团, 美国广告委员会, 美国运通公司, 探索网络频道, 新境界传媒, Napster 公司, Juno 公司, 追梦人度假俱乐部, 哈拉斯酒店, 等等。除此之外, 他还是世界上首条机械化制衣生产线 Scott-e-Vest 的委员会成员。

彼得撰写了《我们能不能这么做?! 惊人且有效的公关技巧以及你的公司需要这些技巧的原因》(约翰威立公司, 2006), 他还经常在全球性的会议和贸易展会上担任主题发言人和研讨会主持人, 包括美国公共关系协会、国际商业沟通协会、商队贸易与工业协会 (CTIA)、有线与电信营销协会 (CTAM)、消费类电子展 (CES)、太平洋海运协会 (PMA)、舷外机制造者协会 (OMMA)、亚洲移动营销展 (Mobile Marketing Asia) 以及直销协会 (Direct Marketing Associations)。

作为福克斯新闻台 (Fox News)、美国有线电视新闻网 (CNN) 和微软全国有线广播电视公司 (NSNBC) 这样的全美乃至全球新闻渠道的营销权威, 彼得的言论经常得到各大媒体和出版业者的关注和引用, 例如《华尔街日报》、《洛杉矶时报》以及《纽约每日新闻报》、美联社、路透社、CNN 和《今日美国》。

彼得的事业起步于弗吉尼亚州的维也纳市, 当时他只是美国在线服务公司 (America Online) 的一名资深新闻编辑。他帮助美国在线服务公司建立了自己的新闻编辑部, 并且率先报道了 1996 年民主党和共和党的会议内容, 这标志着在线服务公司的新闻业务首次涉足重大政治事件。

彼得出生并成长于纽约市, 他至今仍和两只疯疯癫癫的猫咪 Karma 和 NASA——它们始终拒绝让出主人的沙发——生活在纽约。尽管每月的空闲时间不多, 彼得仍然坚持跑步锻炼。他已经完成十三次马拉松赛程和无数次的三项全能赛事, 还拿到了 B 级跳伞执照, 尤其擅长自由式飞行。

致 谢

致客户：微时代的危机公关

感谢让这本书得以完成的所有人。

感谢全程给予我灵感和想法的所有客户们。

非常感谢“全民帮助记者”的所有成员，他们帮助我将这个组织从娇弱无力的萌芽发展成为茁壮生长的发电厂，并不断致力于改变新闻界和公共关系领域的根本面貌。

感谢我的编辑里克·库金，他帮助我克服多动症的影响，并让这个项目得以成功推广。

感谢我的父母一直以来给予我的无条件的支持和爱护。

最后，还要感谢我最得力的助手米根·沃克，他不仅保证这个项目而且也保障我的生活正常运行，并且一直毫无怨言地努力确保既定目标的完成。

期待您与我们联系！

作为本书的读者，您就是我们最重要的批评者和评论员。我们相当重视您的意见，并且希望得知我们所做的是否正确、如何做得更好、您希望我们涉及的报道领域以及您希望告知我们的其他宝贵信息。



作为本书出版社（Que Publishing）的发行助理，我欢迎所有的评论意见。您可以直接发送电子邮件或者写信给我，告诉我您心目中本书的优缺点——以及对如何改进我们出版工作的意见和建议。

请注意，我无法提供书中涉及的技术性问题的解答。但是，我会把针对本书话题的具体技术性问题转达给我们的客户服务团队，他们会进一步解答专业的技术性问题。

在您的电子邮件或信件中，请注明本书的题目、作者和您的姓名，以及电子邮件地址和电话号码。我将会认真阅读您发来的评论意见，然后与作者、参与该书出版的编辑们分享这些内容。

电子邮件地址：feedback@quepublishing.com

通信地址：美国印第安纳州印第安纳波利斯市东 96 街 800 号 QUE 出版社发行助理 格雷格·威甘德

邮政编码：IN 46240 USA

读者服务

登录我们的网站，在 informit.com/register 页面注册本书，即可获取本书所有可能发布的更新、下载以及勘误表信息。

目录

服务客户：微时代的危机公关

引言 >>> / 1

第一章 组建社交媒体团队 >>> / 13

认识你的团队 / 14

另一方面：了解你的客户 / 19

最终结果 / 21

第二章 这个办法行不通 >>> / 23

抱最大的希望，做最坏的打算 / 30

时刻保持警惕——恰是欠考虑的小疏忽害人 / 31

相信自己的直觉 / 33

让头脑冷静 / 35

做些什么总比什么都不做好 / 38

消费者比你聪明 / 40

永远不要欺骗消费者 / 41



第三章 在危机爆发之前：赢得消费者 >>> / 45

在客户成为客户之前 / 46

提高收益 / 47

个案研究 / 60

第四章 客户服务是一种生活方式 >>> / 63

自我推销 vs 提供帮助 / 69

个案研究：Bravo! 意大利餐吧 / 70

个案研究：Risdall 集成小组 / 71

个案研究：丹尼尔·R·罗森律师事务所 / 72

个案研究：蚱蜢公司 / 74

个案研究：彼得·库恩的快餐车 / 76

个案研究：Inclind 股份有限公司 / 78

个案研究：Which Wich 三明治 / 79

小结（以及挑战） / 81

第五章 控制社交媒体的破坏性：别让小问题

升级成为大麻烦 >>> / 83

首要之事：区分不同类型的投诉者 / 85

处理投诉的首要原则 / 88

应对不同类型的投诉者 / 89

阶段性总结 / 107

第六章 制造网上痴迷者：最有效的做法！ >>> / 109

几条准则 / 110

你要怎么做？ / 111

回顾 / 132

第七章 维持客户的痴迷程度 >>> / 135

- 十条生存准则 / 137
- 让客户着迷 / 138
- 质量差会损失回头客 / 140
- 做到更好 / 142
- 制造忠实客户 / 143
- 创造新价值 / 146
- 为客户营造轻松的购物体验 / 148
- 升级，升级，再升级 / 150
- 弄清楚客户偏好的信息接收方式 / 152
- 关注竞争对手的一举一动 / 155
- 免费赠品 = 客户忠诚度 / 159
- 永远的供应与需求…… / 161
- 小结 / 162

第八章 密切关注成败 >>> / 165

- 谷歌工具 / 167
- Twitter / 172
- Facebook / 176
- 电子邮件营销 / 180
- 抽出时间监控社交媒体 / 185

第九章 整合信息：我们学到了什么？ >>> / 193

- 只有一个屏幕的世界 / 196
- 成为“那个人” / 200
- 准备出发 / 202
- 从社交媒体的失败案例中吸取教训 / 204



未雨绸缪，有备无患 / 206

学习，理解，践行 / 209

将危机扼杀于摇篮中 / 211

创造终身客户 / 212

像毒品贩子那样思考 / 215

合适的工具 / 216

最后说两句 / 217

引言

Customer Service: New Rules for a Social Media World



1992年，我还是个波士顿大学二年级的懵懂新生，圣诞假期过后，我乘坐美国铁路公司的火车从纽约家中返回波士顿。东海岸一向以寒冷闻名，那年也是如此。路途过半，火车突然停了下来。我们坐在鸦雀无声的车厢里，不知道发生了什么情况。最终，列车员通过广播系统对大家说：“列车遭遇电力故障：请所有乘客离开车厢。”

当时是晚上八点左右，外面寒冷刺骨，而我们被困在纽约和波士顿之间的某处。我们离开了车厢——连车站也没有，甚至根本无法“靠近”某个车站——就这样在寒风中等待了三个小时，直到另一班火车到达。我们上了那趟车（由于此列火车已经坐满，因此我们只能站着），足足站了四个小时才到达波士顿。

我们别无选择，只能听从指示。我们在波士顿下车，延误了七个小时，精疲力竭，烦躁易怒，被冻得瑟瑟发抖。我们乖乖回家，然后入睡。第二天早晨，美国铁路公司的火车照常运行，没有多少



人会知道曾有四百多名乘客遭遇了极其恶劣的服务。事情就是如此，美国铁路公司也很清楚自己的失误。但是他们会说：“没错，事情的确如此。可是乘客照样付钱给我们。”

几个月前，我在佛罗里达州的一家酒店发表演说。在演说开始前大约二十分钟，宾馆的 Wi-Fi 设备发生故障。我无法连接网络，这简直要了我的命，当时我正准备向听众们展示 YouTube^① 上的一段视频。

于是我拿出自己的黑莓手机，向 Twitter^② 发了一条消息（见图 1）。

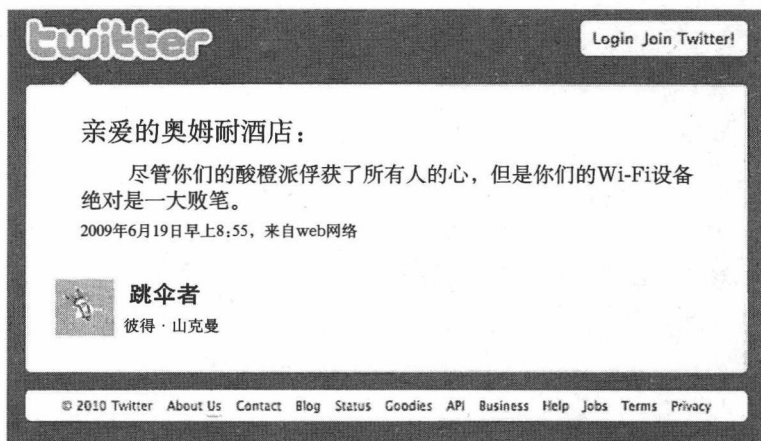


图 1 消费者反馈从未如此迅速

八分钟之后，也就是我的演说开始前十二分钟时，奥姆耐酒店的一名技术人员走进了会议厅。他问道：“先生，您是不是无法连接 Wi-Fi？我马上就去地下室，重新连接路由器。请稍等，好吗？”

三分钟后，我的网络连接成功。当听众陆续进入会议厅落座的时候，我已经把视频下载到电脑上。我很快又发了另一条 Tweet，写道：

① YouTube：一个互联网视频共享网站。脚注均为译者所做，全书同，不再一一说明。

② Twitter：推特是著名社交网络和微博客服务网站。在社交网站 Twitter 上发的微博成为一条 Tweet。

“奥姆耐酒店的客户服务无懈可击!”

奥姆耐酒店能够迅速地发现问题，然后及时作出反应，就凭借着这一点，我成为了该酒店的终身粉丝。

为什么会如此？因为杰克逊维尔市奥姆耐酒店的业务经理劳丽·考博斯戴德采用了全新的客户服务规则。她预见到将投诉者转化为拥护者的可能性。她抓住了这次机遇，并获得了应有的回报。她要做的只是用对讲机与技术人员通话，让他前去查看网络并且解决问题。她将针对酒店服务的小投诉转化为巨大的盈利手段，同时阻止了事态严重化的倾向。更关键的一点在于，劳丽预见到倾听客户意见的好处。

我可以坦白地告诉你，奥姆耐酒店的服务非同凡响。事实上，我是有意用这种方法让你认识到这一点的。在社交媒体时代，你的公司是否采用了全新的客户服务规则呢？为了你自身的利益，请尽快采用吧。

如果你已经从亚马逊网站购买此书，或者你正一边啜饮着拿铁咖啡一边翻阅此书，那么有可能是因为你正经营着自己的公司或者负责公司的公众事务，因为你已经看到周围发生着的变化。你发现人们拥有了越来越好的客户服务，因为你不时从 Facebook 或者 Twitter 上看到类似的经历，即便你本身并不十分确定这意味着什么。

你还看到许多公司由于忽视客户服务问题而陷入困境。你注意到一些呼声的存在，也看见了一些人的实际行动。你发现你的朋友们在购物时不再去之前那家商店了——或者更夸张一些，他们都一窝蜂地涌向某一家商店。人们开始留意一些事件，例如“联合航空公司弄坏吉他”或者“凯文·史密斯和西南航空公司”，而你发现变革正在蠢蠢欲动。

这时候你想：“呃，也许我也应该如此。”

没错。也许你的确应该如此。

首先，让我们先弄清楚：我是谁？以及为什么你要听我说话？

我非常幸运是因为在我从事这一行伊始，这个行业还不能被称之为