

SCIENCE
& CULTURE
系列



科文图书

科文西方工商管理

经典文库

帝国

系列

零售帝国

诺氏客户服务技巧

The Nordstrom Way

[美] 罗伯特·思佩克特
Robert Spector
帕特里克·D.迈卡希 著
Patrick D. McCarthy

让每一位顾客
都推荐我们
都记住我们
都永远不离开我们



工商出版社

GONG SHANG PUBLISHING HOUSE

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE (HONGKONG) CO., LTD.

科文西方工商管理经典文库·帝国系列

零售帝国

——诺氏客户服务技巧

THE NORDSTROM WAY

(原书名:3000 等于 1)

[美] 罗伯特·思佩克特 著
帕特里克·D·迈卡希

祝捷 张卫 秦露 译
田耕 张秋月 校订

工 商 出 版 社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记图字:01-97-1043号

图书在版编目(CIP)数据

零售帝国/(美)思佩克特(美)迈卡希著;祝捷等译,田耕 张秋月校订.
-北京:工商出版社,1997.12

ISBN 7-80012-356-1

I. 零… II. ①思…②迈…③祝… III. 连锁商店-商业经营-经验-美国
IV. F717-5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 26107 号

Copyright © 1996 by Robert Spector and Patrick D. Mc Carthy

Published by John Wiley & Sons Inc.

中文简体版版权©1997 科文(香港)出版有限公司

工商出版社出版

工 商 出 版 社 出 版
科文(香港)出版有限公司

出版/工商出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/北京科文剑桥图书有限公司(010)64203023

(北京市安定门外大街 208 号三利大厦四层 邮编 100011)

网址/<http://www.dangdang.com>

印刷/大厂第一胶印厂

开本/850×1168 1/32 印张/7.25 字数/160 千字

版本/2002 年 3 月第 2 次印刷

社址/北京丰台区花乡纪家庙

电话/63812074

出版声明/版权所有,侵权必究。

书号/ISBN 7-80012-356-1/F·137

定价/24.00 元

谨以此书献给我的父亲和母亲，

弗雷德·思佩克特和弗洛伦斯·思佩克特，
是他们让我学会思佩克特家族的处世方式，
勤奋，正直，认真。

罗伯特·思佩克特

谨以此书献给雷·布莱克，

是他最早让我认识了诺德斯特罗姆的经营方式。

帕特里克·D·迈卡希



罗伯特·斯佩克特

西雅图自由作家，自
1982年起一直为诺德斯特
罗姆公司时装集团的《妇
女服饰报》等刊物撰稿。



帕特里克·D.迈卡希

在诺氏公司有20年的服
务经历，是该公司最优秀的
销售人员。



影视帝国

影视巨子巴里迪勒的管理方略
(美) 乔治·梅尔 著

定价: 28.00



连锁帝国

录像带的出租与经营
(美) 盖尔·迪乔治 著

定价: 28.00



报业帝国

不按牌理出牌的报业大亨
(美) 艾尔·努哈斯 著

定价: 35.00



零售帝国

诺氏客户服务技巧

(美) 罗伯特·思佩克特
帕特里克·D·迈卡希 著

定价: 24.00



可乐帝国

可口可乐的品牌、分销与资本运作
(美) 戴维·格里森 著

定价: 36.00



汽车帝国

本田BP管理方略

(美) 大卫·尼尔森
里克·马尤

帕特里克·E·穆迪 著

定价: 26.00



速食帝国

汉堡王的特许经营

(美) 吉姆·麦克拉摩 著

定价: 28.00



IT帝国

苹果公司转型中的管理风波

(美) 吉尔·阿米里奥
威廉·西蒙 著

定价: 26.00

目 录

介 绍	1
第一章 美国头号顾客服务公司	15
第二章 淘金潮后	37
第三章 新一代“诺德斯特罗姆模式”的完善	62
第四章 诺德斯特罗姆企业文化	99
第五章 商店内部	137
第六章 企业家的公司	156
第七章 推销艺术	189
第八章 诺德斯特罗姆的方式——顾客服务	209
致 谢	240

介 绍

写一本书,介绍有关诺德斯特罗姆公司是如何为顾客服务的想法,是在 1990 年的 8 月 18 日那天产生的。当时,西雅图的自由撰稿人伊丽莎白·威尔士,透过后窗,看到他的邻居帕特里克·迈卡希正在修剪他家后院的草坪。正巧那天早些时候,威尔士在《西雅图时报》上读了一篇关于迈卡希的长篇报道,标题是《为顾客专人服务——服务使诺德斯特罗姆商店售货员成为传奇人物》。文章赞扬了迈卡希,他连续 15 年成为诺德斯特罗姆连锁店最佳售货员。威尔士的丈夫正好是迈卡希的一名顾客。当威尔士读到迈卡希愿意将货物亲自送到顾客家中时,她突发奇想:或许将来某一天,帕特里克会带着为我丈夫买的裤子回来,并把它送到我家来。

从某种意义上说,迈卡希亲自将那些顾客购买的裤子送到家中,正是对诺德斯特罗姆公司成功之路的一个极好的比喻。诺德斯特罗姆公司的企业文化,鼓励着有企业精神的男女售货员,尽最大的努力去为顾客服务。这一点在美国的零售业中是独一无二的。记者莫利·萨弗尔在看完一部 60 分钟长的介绍诺德斯特罗姆公司的纪录片后,发出感叹道:“从来没有一家公司

对顾客服务能像诺德斯特罗姆公司那样细心周到。”

在这儿,服务变成一种信心的艺术。不过,诺德斯特罗姆公司的标准不仅适用于零售业。威士丁旅馆和游览业协会的名誉主席哈里·默利金说:“如果所有的商家都能像诺德斯特罗姆公司,所有的雇员都能像迈卡希,那么,这个国家的整个经济将为之改变。”

在诺德斯特罗姆公司遍布全美的商店里,至少有几千名像迈卡希那样的雇员,本书将向读者们介绍其中的几位。事实上,诺德斯特罗姆家族公司同意协作出版此书的一个前提,就是我们承诺本书不仅描写迈卡希(本书中将以第三人称方式对他加以描写),而且,还要写入诺德斯特罗姆的其他一些高级销售和管理人员的评论和经验。在后面的章节中,还将向您描写公司董事会成员,同时,还要写一些恰好也是诺德斯特罗姆顾客的商界杰出人物。

更为重要的是,诺德斯特罗姆公司现任的联合主席布鲁斯·A·诺德斯特罗姆、约翰·N·诺德斯特罗姆、詹姆斯·F·诺德斯特罗姆和杰克·麦克米伦,同时或分别接受了罗伯特·思佩克特的采访。在采访中他们都十分坦诚。有了他们的合作,我们就能够第一次了解到诺德斯特罗姆公司运作过程的每个细节。

值得一提的是,并不是诺德斯特罗姆公司提出要写这本书,它也没有协助这本书的出版。事实上,根据惯例,诺德斯特罗姆公司各层次的经理们很少接受采访——即使在他们获得荣誉的时候。当1987年布鲁斯·诺德斯特罗姆被《鞋业新闻》杂志选为封面人物时,他不大情愿地接受了这一奖项,不过还是礼貌地拒

绝了该杂志的采访。诺德斯特罗姆公司的成员并非势利小人,他们只是在介绍自己功绩时感到不舒服。他们喜欢说他们工作中并没有什么特别的、具有魔力的或是困难的地方,诺德斯特罗姆的机制是很简单的,他们只是多花精力在为顾客服务上面,而并不是比别人聪明多少。这就是典型的诺德斯特罗姆方式,他们称自己没有接受过诸如哈佛或斯坦福大学内的优秀商学院的教育,只在华盛顿大学(这所大学有其特有的名声)学习过,他们只不过是鞋类推销商而已。詹姆斯·诺德斯特罗姆有一次向《鞋业新闻》杂志承认:“许多人认为我们诺德斯特罗姆人都很神秘,因为我们不大谈论自己。事实上,我们真没有什么可值得吹嘘的。如果真吹嘘的话,我们就可能要相信自己编的故事了,然后变得轻飘,停止努力工作了。我们所取得的成功只是在于我们优质的服务,精心的挑选,公正的价格,努力的工作,另外就是靠运气了。”

如果人们不知道诺德斯特罗姆从来不喜欢引人注目的历史,那么这段降低自己的评价,可能会被看做是不老实。尽管事实上他们十分具有竞争力,但他们仍愿意给人一个小镇居民的那种谦虚的印象。1992年后曾做过诺德斯特罗姆的指导的,前美国劳工部长安·D·麦克劳利,她回忆到一次她从华盛顿飞往西雅图,参加诺德斯特罗姆公司的理事会,“诺德斯特罗姆家族成员竟对我花时间来参加会议表示感谢,而我从来没有因为我做了我本应做的事而受到如此感谢。”这反映了他们的态度。理事会上大家都不会过分突出自己而大声说话,这样,所有参加者都有机会发表自己的意见。当诺德斯特罗姆公司获得了西雅图

海鹰橄榄球队的所有权后,他们竟不向外宣传。这是前所未有的,因为在商界,球队的拥有者竞相利用自己球队的选手们,分享选手们的光彩,获得名声。据海鹰队前任总经理麦克·麦卡马克称,诺德斯特罗姆公司甚至不愿把他们的名字和照片印在海鹰队的海报上。有时候根据协议他们不得不出席为慈善事业捐款等仪式。他们不喜欢这样做,更愿意在幕后分享那份快乐。

所有诺德斯特罗姆公司的人员,在谈到他们为顾客服务而获得的声望时,都十分沉默。诺德斯特罗姆南加州分部的副总裁兼总经理吉米·鲍认为,这是因为:“我们知道此刻在诺德斯特罗姆商店的某个地方,仍有某位顾客受到低劣的服务,我们并没有多么伟大,只是别人太差了。”他的同事、华盛顿特区分部的总经理马撒·S·维克斯多姆说:“诺德斯特罗姆热情为顾客服务的盛名(这是由顾客自己说出来的,并非靠自我吹嘘的广告或新闻宣传),使得诺德斯特罗姆公司处于一个要力争比其竞争对手提供更高服务标准的位置。”维克斯多姆回忆起,一位顾客在诺德斯特罗姆公司受到不好的服务后,向他说:“如果这发生在梅西商店,我倒是有所准备。但这次却发生在诺德斯特罗姆公司的商店,的确出乎我的意料。”

• 帕特里克·迈卡希

诺德斯特罗姆公司的这种不炫耀自己的态度,激发出一种文化氛围,在这儿像迈卡希这样的人能够取得成功。事实上,迈卡希在经济和事业上取得成功的过程,就可以作为一个榜样。

这不仅可供诺德斯特罗姆公司 35000 名雇员,而且也可供商界中的每一位前台售货员学习。

从 1977 年到 1991 年的 15 年中,迈卡希一直是诺德斯特罗姆连锁店的头号售货员。从 1992 年到 1994 年,他是仅次于莱斯利·考夫曼(诺德斯特罗姆公司在洛杉矶的西区分店的售货员,我们在后面将介绍他)的二号售货员。在西雅图市中心的诺德斯特罗姆一号商场的男士成衣分部,迈卡希每年售出价值一百多万美元的商品。这样,迈卡希每年就可获得将近 9 万美元的回扣,同时,还可以获得分红和其他收益——这对于那些每小时只能挣 9.85 美元最低工资的人来说,是相当不坏的。但是,迈卡希并不把自己看成那种按工作小时计算报酬的一般雇员。与其他诺德斯特罗姆公司商店的顶尖售货员一样,他认为,他是一位独立的承包商(他称他自己是个获特许经营权的商人),拥有 6000 位客户,其中有来买第一套西服的大学毕业生,也有些由迈卡希帮助他们来购置衣物的参议员和公司总经理们(其中包括诺德斯特罗姆公司的联合主席约翰·詹姆斯、布鲁斯和杰克·麦克米伦)。

他的一位顾客,来自沃斯堡的伯林顿北方铁路公司主席、总经理,杰瑞·格林斯廷说:“帕特里克不仅为我服务,也为我们全家服务。一次在去纽约的路上,我的一个孩子一定要停车去买件夹克。我说:‘回去找迈卡希,他一定能找到你想要的。’这下孩子就不吵了。我每次到西雅图,都会去诺德斯特罗姆向迈卡希问好,即便我并没有什么东西要买。我只是很喜欢他。我对他很信任,他说去办的事,一定能办成。同一件事,他能在一小

时内办好,而别人可能要用上一星期。一次,我请他为我们的上司买一件运动衫,果然在他保证的时间里就把事情办好了。他为顾客服务时,没有任何推辞、延误或错误。”

西雅图出生的格林斯廷,成为迈卡希的顾客,已经有 20 多年了。他对迈卡希掌握顾客思想的能力惊叹不已。“我们都谈论要全力关注顾客的利益,但有的时候我们过度关注成本,而没有考虑到顾客的利益。帕特里克更多的是为顾客的利益着想,而较少地考虑诺德斯特罗姆公司的利益(诺德斯特罗姆公司也希望帕特里克这样做)。一次,当我在购物时,帕特问我是否需要衬衣或领带。我说:我只需要散步鞋。他告诉我店里正有出售,可以帮我挑一双。我便告诉他鞋的尺码。不久,他就给我寄了一双。但当我试穿时,发现它们并不太合适。于是我将鞋寄回去。我所想要的那种鞋,店里恰好没有符合我的脚的尺码。但为了不丢掉这笔买卖,迈卡希给我寄去了一双款式类似的鞋。尽管这双鞋比前一双鞋更贵,而且还没有开始出售,迈卡希仍然只按上一双鞋的价钱收费。”格林斯廷以一种极具修辞意味的方式反问:“现在,我还怎么去找别的售货员呢?”

诺德斯特罗姆体制支持并鼓励独立的售货员,与其部门的关键的顾客,建立一种十分亲密的售货关系。现已退休的前福特汽车公司的总裁唐纳德·E·彼德森回忆起,一次,他请迈卡希和另一家顶尖零售商的售货员帮他挑一件特号的运动衣,衣长 43 号。这种规格的衣服很难买到。“可只在一两天之后,帕特里克就打电话让我去店里,并告诉我衣服已经在送往商店的路上。他还问我什么时候来西雅图取衣服。他和他的供应商之间

的确有一种十分亲密的关系。”

迈卡希能同时为好几个不同的顾客服务，而且无论他们需要的是什麼。他可以一边欢迎顾客进门，一边为其他的一些顾客挑选商品，同时，还与店里的裁缝讨论一些事情，另外，还与别的顾客最后成交。他能同时服务的顾客数目是令人称奇的。迈卡希的一位老主顾，西雅图拍卖公司副总裁凯普·托纳告诉《西雅图时报》说：“他应该收门票。他为顾客服务简直就是一种表演，就像在精心指挥一场管弦交响乐，他能同时使所有的乐器和谐地演奏。更令人高兴的是，每一位接受他服务的顾客都感到很快乐。”

诺德斯特罗姆公司为雇员们创造了一种合适的氛围。在这里，像帕特里克·迈卡希那样的雇员就能取得成功。威士丁旅馆和游览协会的名誉主席哈里·默利金，这位迈卡希 20 多年的老主顾笑着说：“如果他为其他公司工作，就不能取得成功——不管是谁。帕特里克有一种惊人的能力，能使你觉得你就是他唯一的顾客；你就是他唯一想见到的顾客。他可能一两个月见不到我。但我一来到店里，他就热情地打招呼，好像一直在等着我。迈卡希经常打电话告诉顾客，商店里又来了哪些新款的衣物。帕特里克跟我讲的时候，听起来好似他为我准备了特别的东西——当然这不是真的。”

迈卡希为顾客服务的良好态度使他成为西雅图市最有名的售货员。即使是那些从没有在诺德斯特罗姆买过衣服的人也知道他。如果你和迈卡希在市内餐馆里共进早餐，你会发现常常有人过来向迈卡希问好。他常常被请去就如何为顾客服务、建

立长期的顾客队伍和为其他诸如律师事务所、保险公司、银行等商界招揽主顾等问题做报告。

• 几乎要夭折的事业

迈卡希的成功是值得称道的。70 年代初,在诺德斯特罗姆商店工作不到 2 年的迈卡希几乎要被解雇,因为,他不愿与人合作,不服从管理。幸运的是,那位奉命解雇迈卡希的新部门经理,不愿意在不了解迈卡希之前就解雇他。此外,他还听说迈卡希很忠诚,十分开朗,对顾客十分友好,很可能成为一位优秀的诺德斯特罗姆售货员。帕特里克·肯尼迪,这位部门经理告诉迈卡希,不要再与同事们争夺顾客——即使他能肯定顾客是自己的。肯尼迪说:“帮助别人做成生意,而且这样做的时候,你还要面带微笑。”然后,他向迈卡希提出了一些对于售货员来说是最重要的建议。从那以后,迈卡希一直遵循着这些建议,并把他们介绍给来诺德斯特罗姆公司的新雇员。“放轻松,别急着做成生意。”当听完这些建议后,迈卡希想:说着容易做着难。因为诺德斯特罗姆商店实行的是佣金制,所以,同事间竞争十分激烈。肯尼迪向诺德斯特罗姆解释道:如果你不过多地考虑钱,集中精力地为顾客服务,钱自然就会来的。在销售上取得成功的人都明白这个似是而非的隽语。

在来诺德斯特罗姆商店之前,迈卡希在一个令人讨厌、没有什么成功希望的地方工作——位于谢尔顿的华盛顿州立监狱,一个西雅图以南 60 英里外的小社会。在那儿,他为重刑犯作顾

问。在那儿的前几年,他帮助犯人找工作,使他们能重返社会;后来,他当上了青少年罪犯过渡教习所总监,劝诫那些小犯人回到学校或去找份工作,不要再依靠社会。这份工作是徒劳无用的,且十分伤脑筋。“我一直相信努力工作就能取得成绩,但在那种环境下,这样想是没有用的。你没法让那些小孩听你的话,他们不会相信他们自己能为自己做些什么。尽管我十分想帮助他们,但是没用。”

一位大学同学设法帮他接受一次其岳父(劳埃德·诺德斯特罗姆)的面试。那时劳埃德·诺德斯特罗姆是诺德斯特罗姆最佳股份有限公司的联合主席。当时的诺德斯特罗姆公司已有 70 年的历史了,但刚开始在新一代的诺德斯特罗姆管理者——约翰·布鲁斯和詹姆斯的经营下,向服装贸易方面发展,并成为发展迅速的上市公司。那时,这些经理们都只有 30 多岁。公司所拥有的 7 家连锁店,每年的销售额近 8000 万美元,并且,为数以百计的人取得事业上的成功提供了大量的机会。劳埃德·诺德斯特罗姆建议迈卡希去尝试一下销售服务业,而迈卡希自己也认为他在这方面有天份,“因为我总是能很愉快地与人相处,对别人的感觉十分敏感。”他回忆道。1971 年 1 月,26 岁的他带着妻子和 3 个孩子,离开谢尔顿,穿过华盛顿湖,来到位于贝勒浮广场购物中心的诺德斯特罗姆商店的男子服饰和运动服装部工作(当时诺德斯特罗姆商店经营男子服饰才 3 年)。

诺德斯特罗姆商店当时和现在一样,并不对新雇员进行多少正规的销售训练。教会新雇员们使用收银机后,就派他们到销售前台去研究和熟悉商品,开始工作。尽管他们是按小时付

酬的,但其实他们最大的收入来源是靠高额的回扣(这同时也是他们晋升的判断依据)。“我立刻就看出了销售的多少对售货员们十分重要,这就是我要做的。”迈卡希回忆到。但不幸的是,他并没有对这份工作做好充分准备。“我犯了许多错误。尽管我也喜欢穿着整齐漂亮,但事实上我对服饰一窍不通,没有个人风格。我穿的衬衣太大,而且,我还不会如何将大衣叠好,用来展示给顾客。更糟糕的是,我还有一些包括诵读困难等障碍。我的工作习惯和组织能力都很差,甚至不能准时上班。”工作3天后,根据按小时平均计算的销售成绩来评比,迈卡希几乎是本部门的倒数第一。他被告知如果工作再没有起色的话,就要被扫地出门。

迈卡希意识到,他需要人来指导他如何在诺德斯特罗姆取得成绩,这样才能继续在诺德斯特罗姆干下去。他发现他的同事雷·布莱克可以作他的榜样。布莱克是一位很懂专业的男子服装售货员,对于其部门的商品十分熟悉。他可以根据一块准备用来裁成西服的布条的一根丝来搭配好衬衣和领带等所有服饰,一直到袖口链扣。来到诺德斯特罗姆之前,布莱克曾在西雅图城内几家不同的特色男子服装商店里工作过。他的顾客们对他十分忠心,他到哪家商店工作,他们就去哪儿购物。他们来找布莱克帮助购物,是因为他了解不同顾客的不同的需要,使每个顾客都满意。迈卡希说,男人们把他看成是盟友,他建议他们到哪儿去理发,戴什么样式的眼镜。他向顾客们提出建议,并使他们有信心穿些不同的东西。顾客们对他的话言听计从;夫人们则把布莱克看成是夫妻间的中间人,通过他把她们的观念告诉