

56个客户极致体验法则
100多个销售第一线案例
三代传承的成功经营秘籍大公开

卖体验

全员创造消费者愉悦
带来惊人业绩的法则

[美] 杰克·米切尔 著 张若涵 译
(Jack Mitchell)

HUG YOUR
CUSTOMERS

四川人民出版社

HUG YOUR
CUSTOMERS

卖体验

全员创造消费者愉悦
带来惊人业绩的法则

[美] 杰克·米切尔 ©著 张若涵 ©译
(Jack Mitchell)

 四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卖体验: 全员创造消费者愉悦带来惊人业绩的法则 / (美) 米切尔著; 张若涵译. —成都: 四川人民出版社, 2015.1

书名原文: Hug your customers

ISBN 978-7-220-09321-0

I. ①卖… II. ①米…②张… III. ①销售—方法 IV. ① F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 240938 号

Hug Your Customers: The Proven Way to Personalize Sales and Achieve Astounding Results by Jack Mitchell
Copyright©2003 by Jack Mitchell

Simplified Chinese edition Copyright©2015 Grand China Publishing House

This edition published by arrangement with Hachette Books, New York, USA through Big Apple Agency, Inc.
All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 Grand China Publishing House (中资出版社) 授权四川人民出版社在中國大陸地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

著作权合同登记 图进字 21-2014-117

MAI TI YAN

卖体验

杰克·米切尔 著

张若涵 译

执行策划
特约编辑
责任编辑
封面设计
责任校对
责任印制

黄河 桂林

涂玉香

章涛

◆ 零创意文化
137088845@qq.com

蓝海

王芳

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
发行部业务电话
防盗版举报电话
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社 (成都槐树街2号)

<http://www.scpph.com>

sichuanrmcbs@sina.com

@ 四川人民出版社官方微博

(028) 86259457 85259453

(028) 86259457

深圳市汇亿丰印刷科技有限公司

166mm × 239mm

15

226千字

2015年1月第1版

2015年1月第1次印刷

ISBN 978-7-220-09321-0

35.00元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换

电话: (028) 86259453

“客户体验至上”首创者

杰克·米切尔

客户服务和管理领导学专家

全美最有远见的十大零售商之一

世界知名的企业咨询顾问和演讲大师

1961年，杰克·米切尔在卫斯理大学获得了文学学位，接着又在加州大学伯克利分校获得硕士学位，后加入父母创办的家族企业埃德·米切尔服装店，并担任董事长兼CEO。

在杰克的领导下，埃德·米切尔服装店先后收购了美国几大著名服装店，成立了米切尔服装店。该店为客户营造了一种友好、活泼和极致愉悦体验的氛围，并以员工敬业、客服卓越、产品优质而闻名。杰克本人也“痴迷于出类拔萃的客户体验工作”。美国阅读量最大的零售业刊物 *Daily News Record* 将杰克评为“全美最有远见的十大零售商之一”。

2003年，杰克·米切尔成功开辟了“第二职业”，成了演讲者和作者。他的第一本书《卖体验》荣登《华尔街日报》畅销书排行榜，在《纽约时报》上也好评如潮。此外，本书的封底上还

引用了沃伦·巴菲特的话：“这是一本佳作。如果每个人都能遵循他的建议，我们将拥有整个世界。”

杰克是一个充满激情的公众演说家，举办过大大小小两百多场“让极致体验拥抱你的客户”的主题演讲，演说地点包括摩根士丹利投资公司、康泰纳仕集团、宝利驰、耐克、星巴克以及哈佛大学，全球听众逾 50 000 人。杰克还上过 NBC 的《今日秀》、全国有线广播公司 (CNBC) 的财经节目《库德洛与克雷默》，并接受过多家电台和网站的采访、发表过不少文章。全国性杂志也曾把杰克喻为“客户服务和管理领导学专家”。2005 年 4 月，《公司》(INC) 杂志将杰克选为“我们爱戴的 26 个企业家之一”。

米切尔服装店是一家经营男女奢侈品服饰的家族企业，旗下有米切尔、理查德、马什以及威尔克斯·巴士福德、帕洛阿尔托几大分店。该店最初从三件外套起步，凭借着卓越的客户服务，在美国仅有八万人的两个小镇就实现了年销售额突破 6 500 万美元的销售成绩，平均大约两户人家中就有一户购买它们的服装。

其客户包括许多家喻户晓的公司的 CEO、总裁、业主、首席财务官、部门经理和企业家。这些公司有：通用电气、IBM、可口可乐、百事可乐、摩根大通银行、美国国家广播公司、哥伦比亚广播公司、弗莱森电讯、施乐、金吉利、全录公司、纽约人寿保险公司等。

为客户创造极致愉悦体验

姚尧

畅销书作者、价值中国网客户总监

林永青

价值中国网创始人

很多企业家很喜欢谈论的话题是：“什么才是企业的核心竞争力？”关于这个问题有很多答案：优良产品、核心技术、创新力、管理、营销……而且，每个答案都有不少的成功先例作为论据。

但是，这些能够保证你的企业长盛不衰吗？能够保证你的企业有充足的客户吗？能够保证你的客户长期光顾你的生意吗？能够保证你的客户把你当作可信赖的朋友，把长期的甚至家族几代人的消费解决方案交给你来处理吗？

现代管理之父彼德·德鲁克在《管理的实践》中给出了答案：“企业有且只有两个基本职能：营销和创新。营销和创新产生收益，其他所有职能都是成本。”而营销又是什么？创新又应该怎么做？德鲁克在最后说：“营销和创新的目的，都是为了创造客户。企业其实只做一件事情，就是创造客户！”

不断涌现出来的成功的公司，通过各种方式诠释着“营销、创新”的范式。似乎这样做理所当然地就可以发展，就拥有了长期核心竞争力，就能够创造客户，就能够长盛不衰。

苹果的艰难抉择：引领客户 or 服务客户？

在营销和创新方面最成功的公司，目前的最优答案可能是苹果。苹果公司在乔布斯掌舵时代，创造了世界企业史上的增长奇迹，并成为全球市值最高的公司。

乔布斯的模仿者们乐此不疲地谈论着他的营销和创新，归纳了种种所谓的“经典”。但是今天的苹果公司，是否依然能够让大多数用户满意而没有抱怨呢？

客户在抱怨苹果产品的售后服务，抱怨苹果全球市场对待客户的不平等待遇，抱怨苹果的创新力衰减，抱怨苹果应用系统的兼容性，抱怨苹果公司的服务质量，抱怨苹果软件是“有墙的花园”……凡此种种，让苹果遭受市场份额不断下降的威胁。而最可怕的威胁，则是客户对于苹果产品的可替代方案越来越多：三星、HTC、小米等后发竞争者们正在不断蚕食着它现有的市场份额。

苹果到底缺乏了什么？它缺乏的是来自客户的朋友般的信任和忠诚！而信任和忠诚是所有品牌追求的极致。为了获得客户的信任，所有企业又在不断地高额投入研发、营销、广告经费，但最终蚕食的还是企业利润和消费者的钱包，因为“羊毛出在羊身上”。但这仍然没有解决最核心的问题：客户的信任和忠诚。

价值中国网创始人林永青，曾为一本苹果公司传记《苹果风暴》撰写过推荐序。当时，乔布斯还在世，林永青就预言苹果公司的发展模式不可持续，因为苹果奇迹般的崛起，得益于乔布斯的个人创造力和个人魅力，而他已经被宣传成“半人半神”一样的人物。乔布斯当然理解创

造客户的第一价值，也因此作出了惊人的努力，比如在用户体验方面、在“苹果拜物教”方面。但真正的悖论在于：“神”只会引领客户，而不屑于服务客户！

在一个创建品牌的早期，当然需要快速地引领客户；而在品牌持续经营之后，更需要的是长期地服务客户！很多媒体评论说，乔布斯并没有真正建立起一个创新的系统，这导致他逝世后，苹果公司无以为继。但是我们认为，乔布斯的遗憾，不在于没有建立起创新系统，而在于没有为苹果注入服务精神。

米切尔的领悟：做好服务，比做好产品更难

《卖体验》描述了一个完全相反的案例：米切尔服装店在客户的信任和忠诚方面取得了不可思议的奇迹！并且这个奇迹来自于一个非常简单的理念：用心“拥抱”客户，换句话说，就是用超出客户预期的优质服务为其创造极致的愉悦体验。

在研究过不少取得成功的公司后，研究人员往往得出一个非常简单的秘诀就是：“简单的事情重复做，做到最好。细节为王！”但这些研究者思考得还不够深入，因为需要由人来重复做的“细节”，一定是服务，而不是产品。而多数产品设计者的出发点就是为了设计出减少服务的产品！那么，我们是否可以得出一条结论：做好体验，比做好产品更难？

米切尔服装店采用了“拥抱”客户来构建自己独有的核心竞争力。“拥抱”这个词恰如其分地解释了服务的至高境界：亲切而不做作，温馨而不矫饰。当米切尔服装店的所有员工都能够成为客户的朋友的时候，所有的广告、营销都成为多余的事情。客户非常相信米切尔服装店能够为他们提供最好的消费体验，相信它物有所值、甚至超值！

米切尔服装店总结出来的几十条“拥抱”客户的方法，都是非常简单的日常行为。但是他们全都做到了，并且长期这样做，把“拥抱”客

户变成一种非常自然的行为。这也使米切尔服装店的客户们愿意和“她”打交道，也能够容忍“她”的失误，并且愿意像家人一样来理解“她”。这也是“她”最强大的核心竞争力。

米切尔服装店把“拥抱客户”放在战略的高度来重视，就像苹果把“产品设计”当作战略来重视。但是“设计”是“用脑”，“拥抱”是“用心”。——哲学一点说，人生最大的成就是“爱”，有心之爱；最大的智“慧”，也是“心的智慧”。

近来成功的另外一个服装品牌“优衣库”也在学习米切尔服装店的做法，在不断培训员工用心微笑。其结果在此就不多说了，优衣库的快速增长就说明了一切。

多年以来的研究中，我们也一直强调企业应加强与客户打交道的能力。我们一直认为营销是发生在消费者心智里的战争。但能够打动消费者心智的方式很多，并不是依靠“军备竞赛式”的资金投入就可以做到，但服务就可以。

十多年前，西方的领导学研究者就将服务型（Service，服务与仆人词根同源）领导、甚至仆人型（Servant，源自基督教义）领导，当成了重要的研究课题。思想决定行为，我们不难想象，米切尔一定深受“客户服务型管理思想”的影响。

我们并没有完全否定苹果的经营模式。产品型的公司和服务型的公司，有着天生的差异，如果仅以服务的标准来批评苹果公司，可能有失公允。但是，今天的全球产业界，一个更大的趋势已经出现：如何用技术和大数据的方式，将产品转变为服务。商业模式也已经从 SaaS（软件即服务）进化到 PaaS（平台即服务）、再到 XaaS（一切都是服务）。

中国正在快速变成全球最大的市场。我们期待，真“心”的、同时拥有强大技术支撑的“客户服务型”的公司早日出现。

那么，现在就拿起这本《卖体验》吧！改变世界，先从改变自己开始；改变自己，先从改变观念开始！

客户，不只是购买者

吴丹

前程无忧 51job 副总裁

在从事客户服务与营运管理工作的10年间，我每天都和各色客户打交道，这种工作经历使得我有机会去反复思考一个问题——“客户”的含义和范围到底是什么？只有明白了这个问题，我们才有可能把服务与产品精准地投递到位。或许，有些人认为这个问题的答案是显而易见的，但事实并非如此。我曾经用这个问题询问了50人以上，而我所得到的答案接近50种。这种差异受两个基本因素的影响：一是描述的方式有所差异，二是切入的角度与侧重点不同，这就说明这个看似简单的问题并不那么简单。

那么“客户”的含义与范围到底是什么呢？是那些潜在的交易对象，还是那些能够给我们带来一定商业收益的买/卖家？事实上，这些都应归于传统意义上的客户范畴，但是你是否想过，真正意义上的“客户”，不应仅仅局限于企业外部，或者不应该仅仅局限在那些有可能给企业带来直接现金收益的群体上，而应该将我们每天都见到的同事纳入“客户”的范畴。这些同事包括

你的上级、下属和合作团队的成员，又或许“客户”的定义还应该包括我们的家人和朋友。如果大家真的这样思考并身体力行，那么我坚信，我们的思维将得到很大程度的拓展，企业和个人所拥有的资源也将得到很大程度上的扩充，潜在的回报也同样是惊人的。更加值得注意的是，处在近几年金融危机这样的关键时刻，你团队的无间合作才是最大收益的根本保障，你的家人、朋友才是你永远的支持者与追随者。

其实上述问题在杰克·米切尔带给大家的这本《卖体验》中都可以找到答案，需要的只是放下固有的偏见与纯粹的自我。如果你感觉有些疲劳或不知所措，那么你可以读一读杰克·米切尔带给大家的《卖体验》中的第1章，杰克在书中用真实的案例向你展示，该如何调整自己的心态。

如果你对如何培养优秀员工这样类似的话题感兴趣，那么你可以阅读第3章，杰克同样会在书中向你细述挖掘与培养优秀员工的关键所在……阅读杰克·米切尔带给你的《卖体验》，相信你可以从各种小的案例中找到客户的真谛与含义，用拥抱的态度来感受客户的温暖与回报。

科特勒营销集团高级营销顾问 孙路弘

我终于知道原来通用电气、IBM、大通、美林还有百事可乐这些美国 500 强企业的 CEO 的西服都是哪里买的了。原来就是这本书的作者开的米切尔服装店。“拥抱客户”就是他经营的秘密，就是让服装店年收入超过 6 000 万美元的核心武器。全书充满了让客户心灵甜蜜的诀窍，教给读者能够快速掌握的 56 个魔法、八个步骤，从而赢得客户一生的订单。拥抱这本书吧，开始你自己的旅程。

可口可乐公司总裁兼首席运营官 斯蒂文·J. 海耶

杰克的成功秘诀是拥抱，类似于可口可乐的秘密配方——这是联系的力量。热诚地关心顾客，辅之以不折不扣的执行，再添加一些人情味。一切都很重要，一切都相互关联，特别是在今天的环境下。小事也很重要，而且影响很大。杰克的书提醒我们，胜负往往取决于是否拥有激情。

施乐公司 CEO 安娜·穆卡希

杰克·米切尔的《卖体验》是关于客户服务的绝佳教材，因为所有人都会高谈阔论，但却极少有人能够做到。米切尔家族的经

验体现了同客户交往的精髓：了解每位顾客的需求并据此进行市场营销。

通用电气公司副董事长和 CEO 鲍勃·莱特

米切尔家族可以被列入关爱客户者的名人堂。杰克、比尔及其家人，为使顾客们在商店里、大街上和社区中都有回家般的感觉，作出了非常了不起的贡献。他们的商品和服务都非常出色。他们在关注客户感受和满意度方面，超过了绝大多数公司。

IBM 公司技术制造部副总裁 尼古拉斯·M. 多诺福里奥

本书充满了严谨的商业建议和生活建议。杰克和比尔以及米切尔家族全体成员不仅在工作中十分严谨，在生活中也同样如此。

纳尔逊激励公司总裁 鲍勃·纳尔逊博士

《卖体验》传递了令人耳目一新的信息，任何公司都能够而且也应该借鉴。全身心接受这些观点，你就会看到公司业绩飞涨！

汤姆逊公司总裁兼 CEO 理查德·J. 哈林顿

杰克·米切尔创建了将客户服务做到淋漓尽致的组织。它已经远远超出了卖衣服的范围，并且将拥抱客户这个概念提高到了全新的高度。

纽约人寿保险公司 CEO 西摩尔·斯登堡

这是一本了不起的著作，是经理们的必读书，只要客户服务同你有关，你就应该看看。

《一对一营销的未来》合著者 唐·派珀斯

阅读这本书真是绝妙的体验！里面充满了精彩的内容、深邃的见解和无数的趣闻，还有简单实用的建议。你希望得到客户的推崇吗？读这本书，然后照着做就行了。

《如何成为求雨者》作者 杰弗里·J. 福克斯

遵循《卖体验》中提出的要点，你的生意将更加稳定，你将会挣到更多钱，你会使自己和周围的人更快乐，这不正是我们所希望的吗？

《纽约时报》撰稿人 威廉·J. 荷斯坦

这是一本让人惊喜连连的佳作。

《出版商周刊》

《卖体验》作者建议：了解客户需求、跳出旧的思维模式、保持“将为你解决一切难题”的态度。那些每天都要与客户打交道的人，一定可以从这本轻松的读物中获得不少启发。

HUG YOUR CUSTOMERS

目 录

自 序 出类拔萃的客服工作让我痴迷 1

第1章 让极致体验拥抱客户

为了帮助客户应急，米切尔的老板竟然脱下自己的外套借给他穿？当一家服装店为一位高胆固醇顾客准备了专属于她的免费“低胆固醇热狗”时，这位顾客该会“死忠”到什么地步？

- 从 CEO 到看门人的全员销售 10
- 关系，从交易结束时开始 14
- 将客户摆在利润之前 18
- 采购员也要现场销售 22
- 拥抱，不只是一个动作 26
- 这里有全世界最贵的免费咖啡 32
- 记住客户宠物的名字 35
- 层层进攻的“热情闪电战” 37
- 24 小时“着装急救”业务 39
- 顾客穿得越好，酒吧生意越好 42
- 客户不会无动于衷 45

第2章 凭三套西服就能起家?

创立之初地处人口仅八万人小镇的普通地段,库存仅三套西装,目前成为全美最大的男装品牌店,库存3000套,靠的是什么?收购新公司时,在发给其原有客户的公开信中使用“合并”而非“并购”的字眼,就可以留住他们的大部分?

- 把客户当作家人一样对待 50
- 店铺位置或库存都不重要 53
- 扩张过程中的三个关键原则 57
- 抓住头号人物就能抓住第1000个客户 62
- 压缩成本,但保障客户利益 64
- 公司里的“家规” 68
- 力争100%占领客户的衣橱 72

第3章 员工 > 客户 > 产品

晚上和周末是客户购物的黄金时间,米切尔店为了让员工充分休息而关门歇业,他们会流失大量客户吗?

- 把员工当作“家人”而非“帮手” 76
- 找到优秀人才的四条标准 78
- “自主权”和“授权”不一样? 82
- 对外竞争,对内合作 84
- “米切尔—理查德大学”的非正式培训 88
- 不加薪,员工也能感受到“人有所值” 95

第4章 有时,电脑比你更了解客户

在“客户金字塔”中,最具成为“死忠客户”潜力的人,不是消费额巨大的顶级客户,也不是消费额小但消费次数多的普通客户,而是最难伺候的挑剔客户?

- 利用信息技术预测客户需求 102
- 你是否像了解存货一样了解客户? 105

- 为客户制作库存清单 108
- 在适当的时候拥有适当数量的商品 112
- 对“客户金字塔”中的人一视同仁 114
- 一对一营销, 电脑来帮忙 118
- 即使电脑自动生成的信函, 也充满个性化 121

第5章 “客户优惠日”就是“销售比赛日”

不知道前100名客户的姓名, 销售员就变成了“罪犯”; 把顾客当作“刺客”对待, 顾客就变成了“闪客”(闪到一边, 永不光顾)。判断一家店是否具有发展潜力的方法, 就是看其员工如何告诉顾客洗手间在哪里, 为什么?

- 销售就像比赛 128
- 3P 创造利润 131
- 所有员工都要亲自销售 136
- 比起外表, 客户更看重“方便” 138
- 不仅销售, 还要教会客户使用 140
- 多走访供应商 142
- 让人气爆棚的10大妙招 144
- 哪怕他只有一次不满意也不行 148
- 办驾照还能顺便卖东西? 150
- 销售比赛日, 你得几分? 152

第6章 只花与客户有关的钱

低广告成本、低销售成本、低退货率……却不必为最好的位置支付高租金、不依赖降价促销、不必跟客户讲价、不必依赖大量偶尔经过的新顾客……这家“最牛店铺”成功的资本是什么?

- 关系销售: 零成本、大利润 158
- 与客户无关的钱不花 162
- 手中有现钱比什么都强 168
- “铁公鸡”会计员花钱买花送客户? 170
- 我们只有一套“诚实的账本” 172