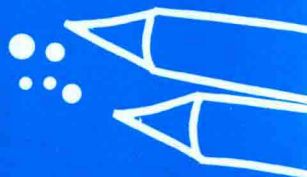


# 细节决定体验

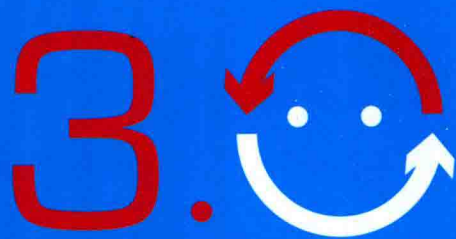
## 客户体验全流程设计

[美] 约翰·古德曼 (John A. Goodman) © 著  
苑东明 张坚栋 © 译



助力企业打造卓越客户体验的战略框架和路线图

Customer  
Experience



*High-Profit* Strategies

in the Age of *Techno Service*

在当今体验为王的时代，  
只有细节和执行到位的公司，  
才能获得更多的客户、更高的利润和可持续的竞争优势。

# 细节决定体验

## 客户体验全流程设计

[美] 约翰·古德曼 (John A. Goodman) ◎ 著  
苑东明 张坚栋 ◎ 译



Customer Experience 3.0   
*High-Profit* Strategies  
in the Age of *Techno Service*

中国人民大学出版社  
· 北京 ·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

细节决定体验：客户体验全流程设计 / (美) 约翰·古德曼 (John A. Goodman) 著；苑东明，张坚栋译. —北京：中国人民大学出版社，2018.1

书名原文：Customer Experience 3.0: High-Profit Strategies in the Age of Techno Service  
ISBN 978-7-300-25094-6

I. ①细… II. ①约… ②苑… ③张… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第257503号

## 细节决定体验：客户体验全流程设计

[美] 约翰·古德曼 著

苑东明 张坚栋 译

Xijie Jueding Tiyan: Kehu Tiyan Quanliucheng Sheji

---

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)

010-62511770 (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.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开本

版 次 2018年1月第1版

印 张 14.25 插页1

印 次 2018年1月第1次印刷

字 数 225 000

定 价 65.00 元

---

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



阅读成就思想……

Read to Achieve



在一个沟通渠道多元化的时代，如何设计好客户体验；如何准确预测并主动满足客户需求；如何调动起全公司的力量，来提高客户对公司的忠诚度；对这些课题，本书所做的观察既启发灵感，又符合实际。

**莫妮卡·斯蒂特 (Monica Stitt)**

安利公司客户服务经理

约翰再次把一个非常复杂的题目讲得如此通俗易懂，易于掌握。如果你正在努力把客户服务的价值量化出来，正在努力赢得公司高管团队的支持和认可，《细节决定体验》正是你需要的书。

**琳恩·霍尔格伦 (Lynn Holmgram)**

米雷康姆国际移动通信公司 (Millicom International Cellular) 客户运营全球经理

对于任何在组织内工作，必须通过营造出色的体验以推进组织获得成功的人士来说，这都具有非常高的价值。《细节决定体验》这本书是商业领导们的警示录，它警示大家绝不能任性地忽略客户，而是要科学、审慎地赢得他们的欢心。

**道格·里德 (Doug Reed)**

全美便利店和加油站评级协会 (The Association for Convenience & Fuel Rating) 营销副总



**本书赞誉**

20 世纪 80 年代，当我在通用汽车公司雪佛兰分部当经理时，汽车产业正面临着—系列新的挑战。

- 产品正在从相对简单变得更加复杂。
- 使用者手册越来越厚，但客户真正阅读的内容却越来越少。
- 消费者越来越挑剔。
- 国外竞争者在质量方面进步迅速，一种新的全面质量管理（TQM）方法对美国制造商形成了新的挑战，要求它们尽快改善产品设计、提高产品质量。
- 根据 20 世纪 80 年代中期受白宫消费者事务办公室委托而进行的一项研究，媒体和政府消费者权益保护和消费者投诉处理都表现出浓厚的兴趣。

约翰·古德曼和他的业务伙伴马克·格雷纳（Marc Grainer）领导了这次由白宫赞助的有关客户服务和抱怨处理的研究项目。他们的研究发现改变了美国公司看待客户事务和客户服务的看法。古德曼和格雷纳发现，当客户的抱怨满意解决后，客户就会变得更加忠诚。优质客户服务能够保障公司的获利能力，因为它能把那些本来准备改换门庭的客户挽留下来。

可口可乐公司赞助了由古德曼领衔的另外两项研究：第一项研究发现，当某位客户对产品、服务感到不满时，他会把这个消息告诉更多的人，其数量会是当他感到满意时愿意告诉的人数的两倍；第二项研究发现，当公司就合同内容和客户责任对他们进行过辅导后，客户遇到的问题就会更少一些，更容易打交道；客户的忠诚度由此会更高，更愿意向朋友推荐公司以及产品。

这些研究结论发表在 1984 年的《商业周刊》(Businessweek) 上，它是通用电气公司建立客户应答中心的依据之一，也是促使美国运通和通用汽车起用 800 人的团队来实现客户抱怨处理流程集中化的理论依据。在古德曼和格雷纳的协助之下，通用汽车公司建成了别克和雪佛兰两个车型的客户协助中心；我很荣幸能加入到这个先行团队当中。

1989 年秋天，我加入了丰田汽车美国销售公司，在古德曼的协助下，致力于加强总部的客户协助中心和现场客户服务战略两项任务。通用公司现在遇到的困难，丰田公司在十几年前就遇到过，虽然具体情况不同。丰田公司的设计和制造质量比绝大多数竞争对手都要强很多，客户满意度也很高，但是以下这些问题还是对我们形成了很大挑战。

- 客户的期望值提高很快，汽车已经从单纯的机械装置发展成为搭载在车轮之上的电子装置大荟萃。
- 产品的功能和修理变得越来越复杂。
- 随着销售量和市场份额的持续提升，公司和经销商在持续提供高品质的客户体验方面面临更多挑战。
- 政府监管和媒体监督越来越严格，它们既关注那些事关客户关系维护和驾驶行为的大问题，也关注那些原来并不受到普遍关注的问题。

与这些趋势的影响相叠加的还有其他一些市场趋势所带来的影响：一是，客户往往不会去读车辆使用手册以及保养指南；二是，电子计算机成为商业运营的主要工具，客户服务职能也是如此。虽然计算机系统为客户服务部门提供了更多的信息，并能支持他们对产品和运作绩效进行追踪，但是这往往需要很大的投资，而且由大型机驱动会导致柔性不足。

通过超越客户期待，赢得客户欢心来促进销售和口碑的战略，是由诺德斯特姆百货 (Nordstrom) 这样的公司引领，已蔚然成风。幸运的是，丰田公司也非常理解和支持在服务和质量上加大投资，而且我们还有一个由像卡尔·休厄尔 (Carl Sewell) 这样目光远大的经销商们组成的汽车销售网络。卡尔写过《终生客户》(Customer for Life) 一书，描述了怎样才能在服务 and 持续的客户忠诚基础之上，创建一个高盈利企业。

刚刚过去的三年是“按下快进键”的三年：技术在经历着剧烈的变化，但是市场趋势却在变化中保持着不变。例如：

- 产品不只是电子化，而是内置了完整的计算机。这是使用者的福音，但经常让产品变得更复杂；
- 无线和视频技术能够支持公司向客户传送大量的数据信息，比如针对手机应用的使用指导视频；
- 很多产品现在能够把故障诊断编码传回公司，这能够帮助技师确定故障并进行修理；
- 线上社区、评论网站、视频分享能够帮助客户迅速从公众中得到协助和信息，但是这也可能变成数以百万计的消费者对产品和服务进行激烈批评的场所。

现在与古德曼合作的客户关怀测量和咨询公司开展了多次全国性的客户怒气测量研究项目，研究客户满意度及客户对劣质服务的反应。它们在2013年进行的研究显示，虽然商家使出浑身解数为客户提供更好的服务，但客户忠诚度还是不及以往高。更有甚者，研究发现客户最想得到的是解释和道歉。当说到在服务方面的投资，我们似乎忘记了花小钱办大事的道理。《细节决定体验》这本书向我们指明了强化客户体验的策略，以及对客户服务和积极的客户体验方面的投资回报进行量化测量的方法。

在该书中，古德曼谈到了企业应该高度关注的四个战略，在提高客户体验的同时，帮助企业提高盈利能力。

- 企业应该设计产品和营销策略，以便客户建立起合理的期待并得到圆满实现。他称之为“第一次就做对”。该策略中的一项要求就是要识别可能会导致客户失望的薄弱环节，或者客户可能会认为自己没有获得产品全部价值的薄弱环节；针对这些可能出现的情况，公司必须主动与客户进行沟通，对客户进行辅导，甚至提醒他们注意产品的局限性。要知道，把丑话说在前面是上上之策。
- 要鼓励客户在遇到问题和困惑时，向公司寻求帮助，要知道一个生闷气的客户难以给你带来利润；公司必须为寻求帮助的客户id提供轻松的沟通渠道。
- 公司需要创建一个强有力的服务体系，支持员工全面处理好客户问题，指导客户尽可能充分利用产品的价值，低成本建立起与客户的感情联系。
- 公司必须建立起一个客户之声流程，能够在整个客户生命周期之内，从不同的数



据源收集信息，并把这一流程整合成一个统一、完整的关于客户期望的全景画面。为了确保其效果，以及有必要、可靠的资源来创造出高品质的客户体验，这一流程必须能够对借由问题和机遇产生的收益和口碑效果进行量化。

我和约翰相识已经 30 多年，并且和他在许多项目上合作过，他给我的印象是，他很少只是给出一个简单的现成答案；相反，他总是向我指出一些可行性策略和方法，来激发我自己进行思考，而且这些策略和方法总是代表着当今的最佳实践。在该书中，他也是这样做的。他把关于理解客户、服务客户、听取客户心声的各种技术融为一体，旨在指导你用好技术手段，积极主动地为客户充当参谋和提供服务，把企业从四处救火的被动状态，变成积极预防的主动状态。我有幸读过他的第一本书《战略性客户服务》( *Strategic Customer Service* )，运用从书中学到的知识，我有效地提升了自己分管的业务工作。我相信这本书一样不会令人失望，你将发现不论是对基础性的客户体验管理，还是对各项有助于提供优质客户体验的最新技术的应用，这本书都是指引你走向卓越的指南。

理查德·迪弗雷纳 ( Richard DuFresne )  
丰田汽车美国销售公司全国客户关怀经理

最近，我在与一家电子商务初创企业的首席运营官和服务部门负责人一起工作时，他们提出希望能够与顾客建立起更紧密的联系，同时希望能够与顾客轻松互动，又不至于增加太多成本。这两个目标可谓互相矛盾，也挑明了下一个十年客户体验所面临的挑战。这个问题的解决方案就是要创建一种能够有效回应这两组目标的客户体验；也就是两个互相平行但又彼此协调的过程，顾客可以根据自己的意愿，在两个过程之间来回切换。

本书旨在探讨在过去十年中，在客户服务和客户体验方面发生了哪些改变，还有哪些保持不变。更进一步，我会建议你怎样有效地回应来自多样化客户群体的技术和人力需求。回应的关键是要向公司的首席财务官和首席营销官创建出引人注目的案例。在本书中，我用了大量篇幅来指导你如何收集顾客心声，并将其转化为建立在收入、利润空间和口碑效应之上的令人信服的商业案例，而非仅仅是节省成本。

虽然本书的焦点主要集中在那些由大公司提供服务的顾客身上，但也关注到那些 B2B 客户，以及由初创企业和中等规模企业提供的服务。好消息是，这样一来虽然书中的案例很多元，但基本原则是一致的。例如，我们发现商业用户和个人用户的行为表现经常很相像。商业用户的抱怨率的确比个人顾客更低。这是因为他们担心双方的长期关系会因此受损，并且对通过抱怨来改善局面不抱什么希望。人的行为经常是与直觉相悖的。

在过去十年中，顾客的期待提高了。他们既希望得到迅捷的服务，也希望在

出现问题时，商家能够做出详细解释，并表现出同理心。公司应该考虑如何为那些想要自主使用产品的顾客和那些有疑问的顾客分别提供好服务。前一部分顾客想要完全的自主权，而其他顾客通常需要得到关照和个人化的服务。更进一步说，一个顾客属于哪一个具体的顾客群体经常是反直觉的。例如，在一个投资类业务的环境下，商家做出的假定是“账户上存有百万美元的高端投资者喜欢一年至少被请吃两顿午餐”。但我们发现其中几乎有一半人表示他们真的不喜欢出去吃午餐，而是希望能得到一封总结他们投资成果的电子邮件。

同样，利用技术手段确认产品发货情况或者收集顾客心声则是一个基本要求。每个顾客都喜欢不确定性（因此总是希望能预先确认），而且也希望自己的呼声能被对方听到。当用上以服务为基础的顾客关系管理系统软件，就能够低成本高效益地让 5 个或者 500 个服务人员进行相关的功能操作，使那些很小的企业和规模大些的企业，都能达到这一水准的客户体验管理。

最后一个创新领域是质量改进原则在营销和销售方面的应用。通常情况下，营销和销售主管们总是会强调，他们的成功需要建立在情感和关系的基础之上，因此不适用过程改进。我在这里要提醒大家的是，有高达 30% 的不满意是由营销和销售职能方面的问题导致的，确立正确的期待是客户体验管理的关键环节。公司的客户体验主管必须为端到端的客户体验负起责任。如果他们能够将正确的顾客呼声转化成令人信服的商业案例，就能让自己的公司提供出像亚马逊、美捷步（Zappos）、国泰航空（Cathy Pacific）和万豪公司一样的价值。

客户体验正在走近一个十字路口。过去，公司是在人力服务和自动化服务之间做取舍。现在每个顾客都需要这两种服务，会视具体的交易或者情境来做取舍。现在面临的挑战是要经济地提供这两种模式的服务，并且当顾客想从一种服务模式切换到另一种模式时，能够清楚地意识到。要么就干脆把顾客的服务需求消灭掉，就是为他们提供完美的服务。最后，对这两种服务来说，都是便利至上。顾客关怀测量和咨询公司（CCMC）2015 年开展的国民怒气研究显示，顾客把他们的时间看得比金钱更重要。

本书的第一部分将会对顾客期待和行为，以及什么改变了什么没有改变进行评论。我们将谈到优质服务带来的收益，以及如何对其进行衡量和管理。其中大部分是基于我们团队在 80 年代和 90 年代所做的研究，但是有一些事情，比如口

碑和顾客参与方面的情况可能已经时移事易。并且，有了大数据助阵，财务总监们已经变得更加精明，很多收益都能得到“验证”。

我们将结合交叉销售和创造喜悦这样的目的，来探讨基本的服务交付和深化参与问题。基本服务既要求技术，也要求一个得到授权的、积极主动的服务人员来履行关键的服务职能。先进服务，包括顾客参与，已经随着线上社区、视频聊天、人工智能和语音识别的出现而发生了极大的改变。

我们还将讨论技术问题，包括其承担的角色以及如何运用。那些首席信息官们现在正期待着服务以及营销主管告诉他们应该提供什么样的服务内容。因此，服务主管必须了解网站、手机、人工智能和视频的功能以及最佳做法，以便能更好地和首席信息官进行沟通和合作。顾客旅程地图和故事讲述对取得成功十分关键。

最后，我们将把在部门内处理人力问题提高到内部各部门间共同处理问题，并继续提升到引进第三方外包服务来解决问题。人们需要管理好的一个关键问题是自己的职业生涯，这包括其作为客户服务主管、客户体验主管以及作为 IT 主管，应该如何实现职业的转换和发展。我加上这最后一部分是因为，我发现有好几个首席信息官成功地依托客户体验工作，在保住自己位置的同时，承担起了更多的责任，并把所有的服务和运作都囊括进来。

客户服务应该如何与客户体验相适应？客户服务包括所有传统的服务活动，再加上利用顾客心声来直接或者间接地影响所有其他的顾客接触活动。如果公司有一个强大的客户体验职能，那么客户服务就会形成对客户体验的输入。如果没有一个客户体验职能，那么客户服务就可以作为公司其他部门的内部顾问。传统服务部门的行动，如接待、回应和顾客心声决定着入职培训、对社交媒体的反应等其他与顾客互动行为的性质和方向。

总结一下，我记得一位顾客曾经问我们的一名员工：“当你推销常识的时候，会不会觉得有点难为情？”她的回答非常到位，她说：“看起来这仍然有市场啊！”本书所有的内容都是常识常理。我们付出的所有努力就是要把这些思想组织起来，以便你能方便地应用于自己的市场。享受这份成功吧！最后，我总是会鼓励顾客赐我以反馈、问题和批评抱怨。


**引 言 为什么需要升级客户体验 / 001**

第一部分：客户和客户体验的含义 / 003

第二部分：设计端到端的客户体验 / 003

第三部分：执行面临的关键问题 / 004

**第一部分 客户和客户体验的含义**

 / 007

**第 1 章 为什么好服务没有形成优质的客户体验 / 009**

理解客户期待 / 010

没有令人不愉快的意外 / 010

没有消息未必是好消息 / 017

目前的客户体验还大有潜力可挖 / 019

利用技术手段创造优质客户体验 / 021

消除令人不愉快的意外情形 / 023

**第 2 章 不只是人性化服务：客户体验 = 人 + 流程 + 技术 / 027**

提供优质客户体验：一个四要素框架 / 028

在客户体验的每一个阶段应用好技术手段 / 038

衡量和管理客户体验有效性的指标 / 040

### 第3章 认清代价，积极行动 / 043

- 管理者为何觉得优质体验比普通体验代价更高 / 044
- 测量优质客户体验对营收产生的影响 / 046
- 计算客户体验改进促成的收入增长 / 048
- 对优质客户体验的节约效用进行量化 / 061
- 取信于公司的财务总监 / 064
- 选择战机 / 065

## 第二部分 设计端到端的客户体验

↑ / 069

### 第4章 第一次就做对 / 071

- “第一次就做对”：必要的步骤 / 072
- 建立灵活的、以客户为关注焦点的文化 / 080
- “第一次就做对”需要灵活性做保障 / 083
- 对有没有实现“第一次就做对”建立正确的度量标准 / 086

### 第5章 打开每一扇窗户：确保与客户可多渠道联系 / 091

- 鼓励有价值的联系 / 092
- 影响公司与客户沟通工作量的各个因素 / 096
- 规划客户的联系路径 / 100
- 管理路径易得性的几个指标 / 108

### 第6章 让客户始终满意，时而惊喜 / 111

- 公司服务系统应追求的5个目标 / 112
- 持续实现5项目标所需执行的6项功能 / 114
- 运用技术手段实现个性化 / 120
- 管理客服工作的指标 / 126

### 第7章 积极听取客户心声 / 131

- 客户之声流程的目标 / 132
- 有效的客户之声流程的关键组成部分 / 133
- 客户之声流程的数据来源 / 140
- 建立客户之声流程：避免4个常见的实施难题 / 147
- 强化客户之声流程效果的几点建议 / 152

**第三部分 执行面临的关键问题**

/ 155

**第 8 章 驯服技术 / 157**

- 协调好技术和理想客户体验的关系 / 158
- 缓和技术发展带来的冲击 / 162
- 可用技术的利弊以及我们的最佳做法 / 164
- 对客户体验相关技术进行管理的指标 / 175

**第 9 章 建设重授权、重沟通的文化氛围 / 179**

- 建立一个鼓励授权和建立情感联系的环境 / 180
- 规划情感联系 / 184
- 在技术世界里建立情感联系 / 187
- 公司领导与主管的角色与作用 / 188
- 测量管理授权及情感联系的指标 / 191

**第 10 章 把公司的客户体验管理引向新的水平 / 195**

- 理解企业客户体验领导者这一角色 / 195
- 两项充满危险的职责 / 198
- 不断在改善历程中学习领悟 / 199
- 对经济和组织方面难以避免的困难做好准备 / 204

## 为什么需要升级客户体验

我的职业生涯始于 40 年前，那时我在白宫消费者事务办公室负责监控政府和私营组织的抱怨处理事务。我很快就明白了，如果组织的市场部门能够让客户形成更加现实、合理的期待，能为客户如何运用产品和服务当好参谋，能鼓励他们更认真地阅读产品和服务说明并照章办事，那么很多问题就能被消除在萌芽阶段。我在 20 世纪 80 年代写的许多有关质量、市场营销和客户服务文章都鼓励组织采用这种方法，但只有负责客户服务和客户事务的专业人员听进去了。

此后不久，像乔·派因（Joe Pine）、肖恩·史密斯（Shaun Smith）和珍妮·布利斯（Jeanne Bliss）等作者进一步发展了客户体验的概念，其含义变得比客户服务宽广了许多。客户服务基本只包含客户抱怨处理，而客户体验则包罗万象，从消费者对产品的初步认识到最终使用都囊括在内，这需要来自全公司的支持。乔·派因、史密斯和布利斯催促公司设立一个高管岗位来统筹管理客户体验。在最近十年里，客户体验的论述不但一直在发展变化着，而且还一直在分解细化。

现在有关于社交媒体的书，有如何提供高质量服务的书，有关于客户满意度管理和测量的书，有如何当首席客户官的书，甚至有如何运用技术手段完全把客户的服务需求化解掉的书。然而，我从来没有发现一本书讲述如何通过运用进取性的服务、技术和情感联系，为客户提供端到端的客户体验，并取得可测量的财务收益。

- 端到端——产品设计和营销团队必须设定正确的客户期待，公司上下必须团结一致满足客户的合理期待，并管理不合理期待。



- 可测量的财务收益——如果没有它，首席财务官就不会同意你有关改善客户期待的投资计划。
- 进取性的服务——几乎每个组织内都会存在阻碍，导致客户难以轻松得到公司的协助。你必须努力打破这些阻碍，要诚心接受客户的批评抱怨、正确认识客户提出的问题。
- 运用技术——只有遵循针对理想客户期待而建立的流程图，才能成功地运用好技术，对客户进行透明、主动的辅导，才能预防问题的发生，并通过多种渠道向客户提供高品质的服务。

《细节决定体验》也解释说明了一些服务、市场营销、技术方面的迷思和误解。

比如：

- 客户遇到问题时，就会抱怨。如果你相信这个观点，可以看看当你遇到这样的问题时，会是怎样的。
- 提供优质服务要比提供一般的好服务付出的成本更高。实际上，优质服务带来的营业收入增加和边际利润通常比为了提供优质客户服务而付出的增量成本高 10 倍。
- 社交媒体对成功至关重要。事实上，绝大多数口碑还是通过线下渠道，经由基本的服务互动产生的。
- 对客户体验来说，智能手机这种新的革命性工具是一个关键影响因素。智能手机只是加快了目前的互动，更具革命性的是所谓的大数据、语音分析和产品与公司之间（以及公司与产品之间）的无线通信。
- 网站已经过时。其实，几乎所有客户在打电话或者发 Twitter 之前，都会到网站去浏览一下；绝大多数网站从客户服务和客户辅导的角度看都很糟糕，但是公司仍然让 IT 部门来运营网站，而让市场部门独揽内容。
- 人手缺乏是招致绝大多数客户不满的主因。研究表明，得到充分授权的员工和信息渠道通畅的员工经常会感到快乐，能够更高效地提供积极的客户体验。

当说到积极的客户体验，让我带着你先浏览一下这本书，它分为三部分。