



布兰佳管理思想库

别把你的顾客 丢了

顾客
才是第一位

(美) 肯·布兰佳 吉姆·巴拉德 弗雷德·芬奇 著
张桦 译

——肯德基、必胜客……就是这样留住顾客的——

CUSTOMER MANIA!



中国人民大学出版社

别把你的顾客 丢了

CUSTOMER MANIA!

(美) 肯·布兰佳 詹姆斯·巴拉德 弗雷德·芬奇 著
张 桦 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

别把你的顾客丢了/(美)布兰佳等著;张桦译.

北京:中国人民大学出版社,2006

ISBN 7-300-07209-7/F·2409

I. 别…

II. ①布…②张…

III. 饭店-企业管理-经验-世界

IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 025898 号

"Chinese translation Copyright © 2005 by CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS/BEIJING READER'S CULTURAL & ARTS COMPANY

"Original English language edition Copyright © 2004 BY Blanchard

Family Partnership, Fred Finch and Jim Ballard

Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE PRESS, < a division > of SIMON & SCHUSTER INC. through BIG APPLE TUTTLE - MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

本书中文简体字版由 BIG APPLE TUTTLE - MORI AGENCY 授权中国人民大学出版社出版,未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

别把你的顾客丢了

肯·布兰佳 吉姆·巴拉德 弗雷德·芬奇 著

张桦译

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)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

E-mail rendafx@public3.bta.net.cn

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京頤园印刷有限责任公司

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 张 6.5

印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

字 数 130 千字

定 价 19.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

目录

Contents

第一部分 从头再来 (1)

第 1 章 Yum! 认识一分钟经理 (3)

引子 (3)

从头再来 (5)

常识战略 (6)

承认:一种普遍需要 (7)

获得帮助 (8)

本书的结构 (9)

理想改变的蓝图 (11)

第 2 章 Yum! 品牌简史 (13)

5 个不同的品牌 (13)

“顾客狂”哲学的诞生 (15)

业务剥离 (19)

起名 Yum! (22)

第二部分 以正确方式建立以顾客为中心的公司的

四个步骤 (27)

第 3 章 第一步:瞄准正确的目标 (29)

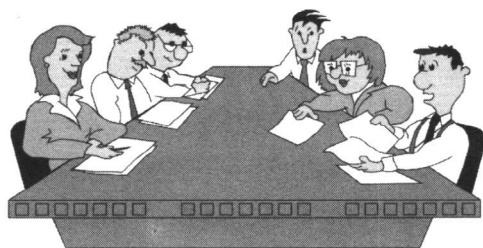
布兰佳梦想(一) (29)

Yum! 的现实:高瞻远瞩 (40)

第4章 第二步:以正确的方式对待顾客	(53)
布兰佳梦想(二)	(53)
Yum! 的现实:创造“顾客狂”	(64)
倾听顾客	(65)
第5章 第三步:以正确的方式对待员工	(72)
布兰佳梦想(三)	(72)
布兰佳梦想(四)	(74)
Yum! 的现实:招聘与雇用	(75)
布兰佳梦想(五)	(82)
Yum! 的现实:培训和培养	(83)
布兰佳梦想(六)	(90)
Yum! 的现实:业绩指导	(93)
布兰佳梦想(七)	(105)
Yum! 的现实:通过正确的系统和程序让员工们努力 工作	(110)
布兰佳梦想(八)	(123)
Yum! 的现实:创建承认的文化	(129)
布兰佳梦想(九)	(141)
Yum! 的现实:职业规划	(143)
第6章 第四步:以正确的方式领导	(151)
布兰佳梦想(十)	(151)
Yum! 的现实:领导力	(164)
 第三部分 其余步骤	 (177)
第7章 跨越障碍 解码“顾客狂”	(179)

行动一:激发热情、创造使命感	(180)
行动二:全球一体行动	(182)
行动三:执行、执行、再执行	(185)
第 8 章 是 Yum! 还是沉寂,由你选择	(187)
Yum! 之门的愿景	(187)
Yum! 之门与沉寂之门的区别	(190)
 致 谢	 (193)
布兰佳公司服务介绍	(195)

第一部分



从头再来

Yum! 认识一分钟经理

我所做的工作或许是世界上最伟大的——我走东串西，观察企业如何运转，试图寻找那些方向正确的企业——我说的方向正确，指的是能关注客户，能创建起以人为本、以业绩为本的企业文化。

关注客户为何会如此重要？那是因为：无论你推销的是比萨还是专业化的服务，你所面对的都不是自己，而是你所服务的人。说到我为何需要不停地寻找，那是因为对每家企业来说，这都是一个漫长的旅程——永无止境。每当我看到他们行进在这样一条路上时，心中便会感到无比兴奋。

引 子

四年前，有一次我应邀到肯德基公司的年会上发表一场关于客户服务的演讲，在那场活动上，我遇到了大卫·诺瓦克 (David Novak)。那时，大卫是Tricon公司的总裁，Tricon便是

肯德基（KFC）、塔可钟（Taco Bell）以及必胜客（Pizza Hut）的母公司。大卫告诉我，他和他的员工正肩负着让一家亏损严重的公司重新焕发活力的任务，为实现这一点，他们希望把自己转变成一家以客户服务为中心的企业。这时的大卫很清楚：Tricon和其他许多公司一样，都愿意把关注客户的承诺挂在口头上，但是，他知道仅仅倾听和满足顾客的要求是不够的，他必须建立起一个真正愿意并且有能力为顾客服务的团队，让顾客获得意想不到的满足。大卫渴望在他遍布全球的餐厅里，建立起这种“顾客狂”文化。

那时候，这的确是一个野心勃勃的计划。1997年，肯德基、塔可钟和必胜客从百事公司中脱离出来，组成了Tricon公司。当时Tricon的资产负债表状况令人堪忧：新公司继承了47亿美元的债务，而资产投资回报率长期徘徊在8%~9%的低水平上。如果说这还不算是最大的挑战的话，2002年，Tricon又收购了另两个快餐品牌——大个子约翰（Long John Silver's）和艾德熊（A&W），使集团员工总数达到了空前的84万人，在100多个国家和地区拥有近33 000家餐厅。也就在这时，集团更名为“Yum! 品牌公司”。面对如此不景气的财务状况，在如此大的集团内部进行重大的文化变革，听起来确实令人生畏，但大卫没有被吓倒。我欣赏他的态度——对于在全球推行“顾客狂”文化这样的宏伟计划，他不是停留在口头和兴趣上，而是真正去着手实施，他的决心和努力令我敬佩。

6个月后，我再次与大卫相遇——他邀请我在公司全球经理们参加的一场年会上演讲。那一次我们谈了很多，我们立刻就发现彼此是精神上的同道人。大卫的想法很明确：以正

确的方式建立起顾客导向型的企业。那些我写了讲了很多年的理论，他都准备去一一推行，而且是到一种很困难的环境中推行。

从头再来

打高尔夫球时，如果你最后打出了一个坏球，你会需要“加打”。大卫也是这样来形容他公司所要做的事，他说：“我女儿艾什莉小时候和她的小伙伴玩游戏，每次做错了事情，她总是会嚷嚷着‘重来重来!’”

建立关注顾客、以人为本、以业绩为文化驱动力对Tricon来说是一场艰苦的战役，主要的原因是公司规模过于庞大。我强调了多年的那些理念，可能在一家新公司里会比较容易推行，而要在一家并不年轻的大公司里实践则要困难得多，因为这样的公司已经被各式各样既有的文化所束缚，现在必须建立起一种截然不同的文化，并把它引向一个统一的新方向。从头再来意味着要打消人们的疑虑，赢得他们对于建立一种全新经营方式的大力支持。

Yum! 要为整个集团创立新的文化，而集团的成员是一群各自为战，甚至彼此竞争的餐饮企业。当年百事公司正是由于对这样一群沉闷而毫无起色的企业感到失望了，才把他们赶出了自己伟大的品牌家族。

虽然诺瓦克对面临的挑战兴奋不已，但是公司的员工们却因和百事公司分家而士气消沉——身为百事公司的一员曾经让

他们自豪，而今后他们不再是百事的员工了。这之后，集团又收购了LJS和艾德熊，这些新的收购行动更使员工们对前途感到惴惴不安。

每个人都会提出这样的疑问：真的能让这样一家大公司从头再来吗？这些已经深入人心的品牌，它们能够从头再来吗？新公司会是什么样子？会不会失去原有的优势？公司会变成一个成功的榜样，还是一个烂摊子？

大卫告诉我：“我们现在正面临着一个真正的机遇（有多少人能有这样幸运）继承了一批著名的品牌，把它们打造成全新的企业？我们的品牌有的已经有50年的历史，只要走的路正确，我们将创造出一个百年历史的企业。”

常识战略

在把公司打造成顾客导向型企业的过程中，大卫·诺瓦克和他的同事们采取了“把常识变成常规”的方法。常识是：如果你一直能把客服人员当做公司里最重要的成员来对待，那他们在服务客户的时候，也就会把客户当做世界上最重要的人来对待；而如果一家企业的员工们能够享受到成功者的待遇，能够感觉到自己是成功者，那么，这家企业的顾客满意度和利润率都会随之提高。

把常识转变为常规的行动包括“理解”这一重要因素。在Yum! 公司，需要理解的人包括顾客、供货商、专利商、员工、经理，当然还有投资者——或者说，所有参与企业运作或

对其有影响的人。对“理解”的重视从“Yum!”公司的名称中得到了最好的体现——“Yum!”本身便是“**You understand me!**”（你理解我）的简写。

承认：一种普遍需要

“你了解我”，不仅指了解某个人的特殊需要，也包括了解人们的普遍需要，比如说，对他人给予承认，这就是世界上各种文化背景的人们一个普遍、共同的需要。大卫是这样总结的：我们在此谈论的是一个普遍真理——当你把人摆在第一位，再配以能够承认他们努力的规程和纪律，业绩自然会提升。如今的世界是一个全球化的世界，把人放在第一位不仅在美国奏效，而且在其他任何地方都可以奏效。在英国、中国、马来西亚、菲律宾、中东——随便哪儿，给予人们承认都是业绩的驱动力。

在《一分钟经理人》一书中，斯宾塞·约翰逊（Spencer Johnson）（那个挪动奶酪的人）和我都强调过：要推动员工和公司发展，就必须懂得让他们去做正确的事，并不断加强积极的一面。大卫对这一原则的遵从是显而易见的——当他谈起希望把承认与奖励提高到新的水平，以推动全球业绩增长时，他便充满了激情。

让我印象最深刻的是大卫的活力和热情，他把这种热情完全灌注到自己的公司和所从事的事业中，只要走进他的办公室你就可以发现许多东西。大多数的公司总裁都会把公司格言装

裱在镜框里，高挂在墙上，而在大卫这儿，整整一面墙从天到地挂满了照片，这些照片都是集团里受过奖励的员工。整面墙好像正无声地说着一句话：我们给人承认——这才是大卫心目中想要的公司格言。

“安全员说，我可以挂着这些照片，只要记得把钉子钉牢，别掉下来砸着人就行。”大卫笑着说。

这不是故意演戏，事实上，大卫从心底里喜欢这样做。他总是说：“我有一间世界上最棒的总裁办公室。”他非常喜欢待在这间办公室里，就像一个在糖果店留恋不走的小男孩。

获得帮助

对Yum！了解得越多，我就越有一种想记录下它发展历程的冲动。正如我前面所说：我喜欢观察都有哪些人是在奉行我所鼓吹的理论，但还没有见过哪家公司的整个领导层能如此坚决一致地执行我的全套理论，敢于彻底推翻一切——从头再来。

当我跟大卫和他的同事提到，我希望把他们的故事写成一个教材来帮助其他人的时候，他们也很兴奋。考虑到工作量的巨大——我需要别人的帮助，于是便说服了过去的同事弗雷德·芬奇和吉姆·巴拉德来参与我的项目。弗雷德和吉姆都是我30年的老相识，弗雷德是布兰佳公司的合伙创始人和优秀的咨询顾问，而吉姆则是一位出色的作家和培训师，和我在好几本著作中合作过，他也是《鲸鱼哲学》一书的合著者。

弗雷德、吉姆和我去了大卫在路易斯维尔的办公室，和大卫认真进行了一次谈话，我们当场就达成了协议：大卫和他的同事们将尽全力以正确的方式重建他们的公司，创造一种“顾客狂”文化，而我们将把这一过程记录成书。大卫的话让我们更加激动，他说：“去干吧！但我们不想看到一本涂脂抹粉充满虚伪和吹捧的书，我们要的是一本真实的记录。你们可以去任何地方，和公司里的任何人谈话、了解情况，但要保证你们记录下来的一切必须是真实的——无论是好是坏、是美是丑。”换句话说，他们同意在作访谈时提尖锐的问题，这正好给我们鼓了劲儿，因为我们想写的并不是一本歌功颂德之作。大卫还特别强调：他不希望这本书太多提及他本人——和公司总裁们惯常的好大喜功相比，大卫的这一品质尤其让人钦佩。

一般来说，公司高层管理者的行为方式总是会直接地影响到整个公司，正因为如此，我们从采访Yum!集团的高级管理者开始，了解他们的愿景、价值观、领导理念，这些可以帮助我们弄清楚整个公司的信念与抱负以及整体努力的方向。接下来，我们深入到世界各地的经营商、中层经理、餐厅经理和普通员工们之中访问。随着访问的进展，我们更加相信这是一家对员工充满责任感的公司。

本书的结构

许多年来，我已经认识了不少优秀公司的领导者（我说的优秀与公司大小无关）这些人懂得如何以正确的方式建立起重

视顾客的文化。而做到这点，他们的方法都是建立一种更高层次的对人关注的文化，而不是把全身心放在赚钱上。他们了解以人为本、以业绩为文化驱动力的威力，并且自觉地引导公司去实践以下四个步骤：

第一步：瞄准正确的目标

第二步：正确地对待顾客

第三步：正确地对待员工

第四步：正确地实施领导

在此需要解释的是，我所说的领导者，并不一定是最高层的领导。领导是一种施加影响的过程，而领导者可以是任何对他人施加影响的人——无论这种影响是好是坏，一家优秀的公司必定在各个层次上都拥有领导者。

本书分成三部分：在第一部分中，除了这个简短的引子外，我将简要介绍Yum! 品牌的历史；第二部分（本书的主体）具体探讨了以正确方式建立“顾客狂”文化的四个步骤。每章的第一节都以“布兰佳梦想”命题，谈论了我个人的观点，讲述什么是实施这一步骤的理想方式。每章的第二节则叫做“Yum! 的现实”，在这里，我们收进了Yum! 公司上上下下的声音——由他们来讲述自己的故事，说明他们是如何实施这一步骤、一步步追寻建立“顾客狂”文化的梦想的。每章的最后部分是记分卡，也就是由我来判断在每一领域Yum! 做得如何，比较的参数是我在第一节中描绘的理想状态；接下来，在第三部分，我指出了Yum! 所面临的挑战，讨论了如何应对

这些挑战以及保持前进的冲力。最后一部分，“由你选择”将帮助你做出你自己的选择：是沿着Yum! 的方向，还是向相反的方向前进。

理想改变的蓝图

在关注客户方面，Yum! 并不是仅有的榜样，但它肯定是最让我们激动的一个范例。以文化的积极性和活跃度而论，Yum! 实属我们所观察到的公司中最出色的一家——它是世界上最大的餐饮集团，但他的态度和行动却像小公司一样积极、灵活。它为我们提供了一个关于理想改变的蓝图，告诉我们一家公司该如何提高利润，并在实现目标的过程中发现乐趣——任何规模的企业都不难从他们的经验中得到启发。

通过这本书我想告诉你们：以正确的方式建立起以顾客为中心的企业永远不晚。虽然Yum! 认为他们只是刚开了个头，未来的任务还十分艰巨，但他们的方向无疑是正确的。Yum! 的领导们正在把一群有着不同历史的品牌融合在一起，打造出积极统一的文化，这种文化已经向我们展示了它的威力。正如公司首席财务官戴夫·德诺（Dave Deno）所说：“所有该增长的数字都在增长，该降低的数字都在降低。”自从1997年从百事公司脱离以来，Yum! 的每股收益率达到了原来的3倍，投资资本回报率翻了一番，总市值从37亿美元增长到100亿美元，47亿美元的债务减少到了21亿美元，今天公司的资产负债情况已经充分体现出了投资价值。