



地獄來的顧客

Dealing with
the Customer
from Hell

【搞定難纏顧客的生存指南】

他們抱怨、撒謊、並占用你過多的時間。他們激怒你，讓你的血壓升高。地獄來的顧客只代表一小部份到你店裡或使用你的服務的人；然而，這一小群人卻深深影響你如何看待自己，以及如何對待所有的其他顧客。本書針對這群零售人員的惡夢，提供實際可行、具有實效且有趣的解決方案，再怎麼難纏的情境，都可透過LESTER六個步驟迎刃而解。

Shaun Belding ◎ 著
陳佩秀 ◎ 譯



實戰智慧叢書 266

地獄來的顧客

—搞定難纏顧客的生存指南

陳佩秀／譯

Dealing with the Customer from Hell

by Shaun Belding

Dealing with the Customer from Hell

Copyright © 2000 by Shaun Belding

Chinese Edition copyright © 2001 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with Stoddart Publishing Co., Ltd.

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

All rights reserved

實戰智慧叢書 266

地獄來的顧客——搞定難纏顧客的生存指南

原 書——*Dealing with the Customer from Hell*

作 者——Shaun Belding

譯 者——陳佩秀

策 劃——李仁芳博士

主 編——陳錦輝

責任編輯——裴熾

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路3段184號7樓之5

郵撥/0189456-1

電話/2365-1212 傳真/2365-7979

香港發行——遠流出版事業股份有限公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4樓505室

電話/2508-9048 傳真/2503-3258

香港售價/港幣66元

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師·董安丹律師

2001年1月1日 初版一刷

2002年11月16日 初版三刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價新台幣200元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有·翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-4248-6 (英文版ISBN 0-7737-6103-9)

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com>

E-mail:ylib@ylib.com

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑著與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

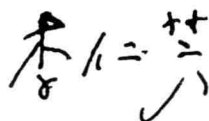
我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐實了叢書的內容；自一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話



企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multi-national industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世

界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世

紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，主授「創新管理」與「組織理論」，現為政治大學科技管理研究所教授，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》《7 - ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

實戰智慧

 遠流出版公司

《地獄來的顧客》目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

策劃者的話

引言 到地獄走一遭 3
無所不在的惡魔／成魔的背後／引渡惡魔的正面能量

第一篇 地獄之路是以善意鋪成的

第 1 章 顧客與他們的期望 15
顧客的需求／顧客的個人狀況／交易情境／顧客的人格特質／
顧客的預設立場

第 2 章 打預防針 37
先刮自己的鬍子／預防衝突的十大方法

第 3 章 銷售員的使命 45
信條一：銷售員要懂得銷售／信條二：銷售員要使顧客感到自
在／信條三：銷售員是公司的親善大使／信條四：銷售員總是
積極進取／信條五：銷售員總是誠實不訛／信條六：銷售員會
關心顧客

第 4 章 控制你的情緒 71
放棄直覺反應／界定情緒刺激物／打破模式／專注於問題，而
非情緒／天籟福音

第二篇 踏進地獄之門

第 5 章 退魔術：LESTER 89
分析顧客的期望／體貼顧客的心

第 6 章	傾聽顧客的聲音 93 傾聽四等級／典範轉移／傾聽的原則／原則一：全心的專注／ 原則二：目光接觸與肢體語言／原則三：成功的提詞技巧／原 則四：運用想像／傾聽的絆腳石
第 7 章	重述重點 115 重述重要議題，而非情緒性字眼／留意說話的聲調／不要築起 防衛之牆
第 8 章	以同理心對待顧客 125 站在顧客那一邊／扭轉敵對狀況
第 9 章	向顧客致謝 133 沒有糖衣的苦口良藥／化敵為友
第 10 章	評估你擁有的選擇 139 雙贏取向／抽空思考／評估選擇／保有控制權／別讓顧客難堪 ／預見結果
第 11 章	因應情境 153 我的筆記型電腦惡夢／立即反應／勇於負責／持續追蹤
第三篇	所有的地獄都崩解了
第 12 章	不講理的顧客 163 時間吸血鬼／寬容的父母／性騷擾者／流氓型／滿口髒話型／ 討價還價型／胡亂退貨型／優柔寡斷型／緊張大師型
結論	關鍵在於溝通 185

地獄來的顧客 · 搞定難纏顧客的生存指南 ·

引 言

到地獄走一遭

PREFACE

DEALING WITH CUSTOMER FROM HELL

多美好的一天啊。
假如今天沒什麼其他事好做，
就找個倒楣的銷售員，讓他的日子難過吧。

地獄來的顧客。各地零售人最愛的話題。在遍及全國的商店午餐休息室以及購物中心美食廣場裡，每天都能聽到與這些惡名昭彰的怪物相關的報導。空氣中瀰漫著盛怒、荒謬、且有時駭人的傳聞，關於一個幾乎不是人、不可理喻的顧客恣意獵捕不疑有他的零售銷售員的故事。這些顧客有如情緒吸血鬼，他們吸乾我們所有的正面能量，以挫折感、憤怒、及傷害取而代之。

你明白我的意思吧！這些人就是那些魔鬼般的顧客，你可以想見他們清晨醒來，伸伸懶腰，探視窗外，然後對自己說：“多美好的一天啊。假如今天沒什麼其他事好做，就找



地獄來的顧客

個倒楣的銷售員，讓他的日子難過吧。”接著他們一邊坐著享用冷粥當早餐，一邊仔細規劃策略，以有系統的毀了你這一天。

然而，這些人究竟是誰？他們究竟在想些什麼？為什麼會有這些舉動？為何能對我們的生活產生如此深遠的影響？更重要的，我們該如何面對他們？

無所不在的惡魔

過去幾年來，我有幸遇見數以千計的零售人員，並與他們共事。在我曾舉辦過的數百次研討會裡，有個問題每次都會提出來：“我們該如何應付難纏的顧客？”

不久前，一位在一家全國文具連鎖店兼差，擔任銷售員的年輕婦人，痛苦的向我詳述一個的確相當可怖的顧客接觸經驗。一位男士走向她，抱怨商店沒有足夠的輪椅專用道。他咒罵她，以最大的肺活量向她大聲嘶吼，而且不管她說什麼都徒勞無功。

她對這個男人的記憶有多鮮明？嗯，她能分毫不差的描述這個男人的長相給我聽。她記得他當時的穿著。她記得那個人的聲音。她甚至記得他擦的古龍水味道。她能夠字句不差的重演他們之間的對話。

當她訴說這次經驗時，她的聲音開始緊繃，肩膀也越來



引言：到地獄走一遭

越沈重。我聆聽並入迷的觀察，她宛如又重新經歷當時的情緒。那位顧客好像再度出現在她眼前，以破壞她的另一天。她顯然氣得發抖。

最令我困擾的是，她重述的這個不愉快景象已經發生超過六個月。在這段期間內，她面對的顧客有幾千人？在這六個月裡，她經歷過幾千個正面的顧客經驗，然而，這個可怕的經驗卻像黏在腳底的口香糖般緊纏著她，影響她的行動力及每天的表現。

我猜想，任何在零售業工作超過一個月的人，至少都曾遇過一個這樣的顧客，有過相同類型的創傷。我曾聽過的故事中，有些會讓白髮蒼蒼、經驗豐富的老兵都不寒而慄。說實話，儘管我多麼不願意承認，有段時間我曾試圖從光明面來看待這類的故事，以及地獄來的顧客對我們的情緒帶來的衝擊。

“這些人可能只占不到來店內光顧購物的0.1%”，我清楚的知道。“為什麼不把重心放在我們樂於打交道的其他99.9%的顧客身上呢？”

不過如今我已明白，雖然這是事實，地獄來的顧客只占來店裡購物的顧客群中非常小的一部份；但這一小群人會對我們如何看待自己以及如何與其他顧客互動造成深遠影響，也同樣是不爭的事實。



地獄來的顧客

成魔的背後

地獄來的顧客可分成兩類：不滿足的顧客（unsatisfied customer）和不可理喻的顧客（unreasonable customer）。一位不滿足的顧客可能是有正面的期望沒有獲得滿足，或者抱持負面的期望結果成真。不可理喻的顧客則是抱持無理的期望，包括對你的不合理期望，或者不合理地期望他們的行為會被接受。

當這些期望達成或者未能達成時（端視情況而定），衝突便產生，不滿足顧客和不可理喻顧客表現出各式各樣大多數人都難以接受的行為，包括：好鬥、詛咒、說謊、談判、言語辱罵、抱怨、沒耐性、嘶吼、占用你的時間、態度傲慢，以及其他令人不悅的行為表現。

乍看之下，大多數地獄來的顧客似乎都表現得讓人覺得不可理喻。然而，當我們再往下探討這些顧客的舉止時，將發現這些不合理且不恰當的行為舉止，不見得就是代表不合理的期望或是不講理的人。絕大多數，身為零售人員的你所經歷的，往往只是一位不滿足的顧客表現出不恰當的行為。

要知道，大多數地獄來的顧客其實和你我沒有兩樣。他們不屬於某種邪惡、來自地獄的魔教，也不是真的用盡千方百計想讓你遭殃。基本上，他們都是滿正常的人，你只不過