

THE CUSTOMER RULES

The 39 Essential
Rules for
Delivering
Sensational
Service

迪士尼前副总裁40年
极致客户体验精髓总结

卖什么都是 卖体验

互联网时代必学的39条客户体验法则

[美] 李·科克雷尔◎著
(Lee Cockerell)
靳婷婷◎译

揭示体验经济时代的
绝对生存逻辑——
发掘客户心理诉求，
激发客户情感共鸣



中信出版社·CHINACITICPRESS

014033354

F274
894

THE CUSTOMER RULES

The 39 Essential
Rules for
Delivering
Sensational
Service

卖什么都是卖体验

互联网时代必学的39条客户体验法则

[美] 李·科克雷尔◎著
(Lee Cockerell)
靳婷婷◎译



北航

C1721411

中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

F274
894

32888010

图书在版编目 (CIP) 数据

卖什么都是卖体验: 互联网时代必学的 39 条客户体验法则 / (美) 科克雷尔著; 靳婷婷译.

—北京: 中信出版社, 2014.3

书名原文: The Customer Rules: The 39 Essential Rules for Delivering Sensational Service

ISBN 978-7-5086-4418-9

I. ①卖… II. ①科… ②靳… III. 企业管理—销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 020184 号

Copyright © 2013 by Lee Cockerell

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

卖什么都是卖体验——互联网时代必学的 39 条客户体验法则

著 者: [美]李·科克雷尔

译 者: 靳婷婷

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

京权图字: 01-2013-1759

书 号: ISBN 978-7-5086-4418-9 / F · 3120

定 价: 36.00 元

印 张: 6.75 字 数: 97 千字

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



中文版序 The Customer Rules

在今天这个时代，世界变得越来越小，客户在选购产品和服务时面临的选择越来越多，因此客户体验也就变得越发重要。而随着技术的不断进步，尤其是互联网的日益发展，这一趋势将持续迅速升温。

每天都会有更多的客户选择通过网络来购买产品。以后，客服电话中心以及公司网站将成为很多公司的“门脸”。在这种情况下，一个公司是会获得繁荣发展，还是会苦苦挣扎在生存边缘，就要看它在加强客户服务、完善客户体验方面下的功夫了。

建议读者在读完每一章之后，都能摘出一两个好

卖什么都是卖体验 The Customer Rules

The 39 Essential Rules for Delivering Sensational Service

的观点或想法应用在自己所在的公司，帮助公司树立起以客户为中心、卓越、真诚、服务至上的企业形象，这样才会培养出极高的客户忠诚度，让客户只想跟你们打交道。

李·科克雷尔

迪士尼世界度假区

(Walt Disney World® Resort)

前执行副总裁



引言 The Customer Rules

优质服务不仅仅是指你怎么做， 更是你内心的一种状态

前不久，我们在住处举行了一次家庭聚会，大人们围绕着客服质量良莠不齐的几家企业聊了起来。当时，我的孙女玛戈只有12岁，我问她：“你认为优质客服最重要的原则是什么？”她不假思索地答道：“当然是和气待人啦！”

进入职场后，对于客服问题的思考，几乎倾尽了我所有的心血，没想到竟然让一个孩子一语道破天机！十多岁时，我就开始在药店做店员，后来又在俄克拉何马州一个小镇上的木场里做工。退休时，我是

华特迪士尼公司的执行副总裁，手下有4万名员工，还要管理配有3万多间客房的度假酒店、4家主题公园、2家水上乐园、5个高尔夫球场、1个休闲购物城、1个夜间娱乐综合大厦、1个运动休闲中心，以及其他事务。在我的职业生涯中，我做过部队厨师、宴会招待、食品饮料监管员、希尔顿酒店（包括华尔道夫饭店）的餐饮总监、万豪酒店的餐厅总监和总经理，以及迪士尼公司在巴黎和奥兰多分部的高级总裁。

在服务行业打拼了40多年，我在客户体验方面一直追求精益求精。尽管我从实践中、从出色的同事和老师那里积累了很多宝贵的经验，但像玛戈一样能用4个字就把客户体验的精髓一语道破的，我还是第一次遇到。

“和气待人”真可谓一语中的。字典上关于“和气”一词的解释是：友好、礼貌、亲切、恳切、和善、体贴、有教养、优雅、圆熟等。做生意时，谁不愿自己身边的人都具备这种素质呢？我品味着玛戈一针见血的回答，突然意识到：优质服务不仅仅是指我们所做的事，更是我们内心的一种状态。你或许拥有全球一流的政策、流程以及培训体系，但如果执行人员不具备相应的资质，那么一切都是枉然。请不要误会，你的行动自然是必不可少的。本书中的许多客服法则，其实就是针对如何行动和采取什么样的行动而总结的。但是，在采取行动之前，我们应当先进入状态。一个人的状态包括其态度、个性和行为举止

等因素，这些因素是客户服务能否博得人心的关键。正如我们的销售顾问莉兹·塔希尔所说：“客服人员的品质决定了客服质量的好坏。”在本书中，我们会对行动和状态这两个优质客服的构成要素进行深入探讨。

现在，假设你是一名顾客，与你打交道的工作人员业务熟练，交易过程高效而完美，但态度却不大友善，不但冷漠、趾高气扬，还明显表现出一副着急下班的样子。相反，如果与你打交道的工作人员虽然业务水平一般，甚至出现了失误，但他不但坦诚地道了歉、及时弥补了失误，还礼貌待人，并以为顾客提供服务为乐。那么，你更愿意去哪家店呢？

本书不仅与我的处女作《创造魔力：迪士尼打造“神奇业务”的十个领导力策略》(*Creating Magic: 10 Common Sense Leadership Strategies from a Life at Disney*)相得益彰，也是后者的续篇。《创造魔力》一书主要是针对有雄心壮志的领导者而写的，而本书的读者则涵盖了从最高层管理者到直接面对消费者和客户的前台服务人员的所有人。本书不仅适用于客服代表，也适用于销售人员、服务人员、技术支持分析师、维修工人、办公室职员、检票员、送货工、清洁工，甚至适用于投资银行家、律师、教师、医生、护士以及各行各业的人。在《创造魔力》一书中，我着重告诉大家，无论职位高低，每个人都可以发挥领导力。但是，只有在至少有一个人听从指挥的前提下，领导

力才能发挥作用。而本书将要阐述的是，作为企业的成员，无论他们是面对面、通过电话与客户沟通，还是坐在管理者的办公室里同客户打交道，每一个人都有能力、有责任服务于客户。

本书旨在告诉读者，无论你的职务和头衔是什么，你都应该始终如一地用严谨而真诚的态度和富有创意的方法去对待客户，不仅要让他们时常光顾，还要让他们迫不及待地把你的企业推荐给周围的朋友、家人以及同事。作为消费者，我从担任前台服务人员起步，一直晋升到以优质的客户服务而名满天下的企业的高级总裁，经历了企业日常客服中不少成功和失败的案例，因此，本书可以说是将我多年工作经验的精髓融汇成的39条可轻松执行的基本法则，能提升企业中各级机构的服务质量。如果你的工作要求你与客户进行直接交流，那么书中的内容会让你的服务质量得到质的提升，让你成为企业中一颗耀眼的明珠。如果你是一位管理者或总裁，你也能够学会如何制定重视服务的企业政策和运营流程，并能够雇用、培养和训练出一批优秀员工，为团队或企业带来你所能想象到的最为宝贵的资产：闻名遐迩的一流客户服务。

无论企业的规模大小、是国有的还是私营的、是营利性的还是非营利性的，这些法则都适用——对于迪士尼和万豪这样的跨国企业适用，对于地方的商店和网上零售商也同样有效。无论你经营的是像平板电脑一样含有高科技成分、像医疗保险

一样千头万绪的产品，还是像鞋子和咖啡一样司空见惯的产品，这些法则都能派得上用场。我将每条法则设为一章，篇幅短小精悍。读者用一两分钟就能读完一章，然后马上就可以把它们付诸实践。

企业领导者所做的一切归根到底都是为“客户体验”服务，这一直是商界的法则。根据企业最近的发展趋势来看，在未来，客户体验对企业成功的作用将有增无减。在当今竞争激烈的市场环境中，一家企业要想赢得顾客，单靠优质的产品、精良的技术、高效的运营流程以及实惠的销售价格是远远不够的。企业还应通过真诚的、面对面的沟通，让客户得到物质和精神上的双重满足。《领导者的全新管理指南》(*The Leader's Guide to Radical Management*)一书的作者史蒂夫·丹宁曾写道：“全球化竞争的出现，加之消费者可以通过多种途径来获取可靠的信息，并与社会化媒体渠道彼此沟通，消费者于是成为市场的掌控者。这种转变不仅需要企业在客户体验上投入更多的精力，更需要企业调集所有成员，集中全部精力，在更短的时间内为消费者带来更多的价值。”

丹宁将当今社会称作“消费者资本主义时代”，此话言之有理。现在，市场交易的天平已从卖方偏向买方。因此，本书的英文名其实是有双关意味的。客户永远是上帝，企业要想赢取客户、留住客户、把忠实客户转变为企业的支持者和铁杆粉丝，

卖什么都是卖体验 The Customer Rules

The 39 Essential Rules for Delivering Sensational Service

必须遵循一定的原则。这可不是老生常谈的漂亮话。客户是企业收入和盈利的唯一来源，没有客户，你所在的企业就会破产，而你也会饭碗不保。如果你能按照客户体验法则行事，你的客服质量和最终效益都会由此得到提升，这个道理，连我 12 岁的孙女都懂。



目录

The Customer Rules

中文版序 XIII

引言 XV

法则1 人人都是客户经理 I

客户服务不仅仅是一个网站或一个热线电话，而是一份人对人的责任。这份责任，企业的每个成员都是承担者。有些管理者认为他们肩负企业决策大任，哪有精力关注客户服务这样的细枝末节，将客服工作交给沟通技能良好的下级去做就万事大吉了。大错特错！

法则2 一次成功赢得一个客户， 一次疏忽失去全部客户 5

如果客户对你企业的服务满意，他不一定提出赞誉；相比之下，要是他心存不满，就很可能向别人倾诉。而且，群情激愤的曝光总比无关痛痒的褒奖更容易引起大家的注意。所以，如果你一不小心惹怒了客户，那么你所损失的，绝不仅仅是一位客户那么简单。

法则3 客服文化是自上而下的渗透 9

客户体验的理念都是由顶层领导者自上而下渗透到企业的方方面面的，优秀的领导者时时不忘以身作则，他们的每一句话、每一个动作以及每一次沟通，都向大家彰显打造优质客户体验的态度。

法则4 时时不忘关注小事 13

在商界中，那些看似无足轻重的事情往往会遭人忽视，但这些小事又往往是让你在竞争者中脱颖而出。为什么呢？因为在客户的眼里，这些小事就是大事！

法则5 问问你自己：“妈妈会怎么做？” 19

做正确的事，并且不要做任何不敢让母亲知道的事。让每一位客户都能身心自在，又能体会到你的热情。

法则6 没有“看似与客户体验无关”的环节 25

企业就是一个生态系统，其中每个因素都相互联系着。也就是说，你所做的每一件事都可能影响企业的客服质量。那些看似与客户和销售毫无关系的细节，说不定会对客服质量产生不可估量的影响，从而决定企业的盈亏。

法则7 注意你的个人状态：精神点儿！ 29

回想一下经常要与你打照面的人，你是喜欢和那些朝气蓬勃地与你问好的人打交道，还是想和那些百无聊赖、闷闷不乐的人进行沟通呢？努力成为那些早晨一睁眼就迫不及待地想要投入工作中的活力一族吧。

法则 8 随时都要有专业风范 33

不要依据你从事的工作选择客服的标准，而要用你梦想中的工作的标准服务于顾客。如果你是前台人员，那就拿出管理者的专业风范来接待顾客；如果你是管理人员，那就拿出与首席执行官相同的态度来对待顾客。

法则 9 选用合适的员工 39

让客户对服务满意，最有效的招数莫过于招聘那些具备以下三个特质的客服人员，即技术过硬、拥有“为工作在所不辞”的心态以及对工作抱有巨大热情的人。有了这种敬业精神，一流客服也就应运而生。

法则 10 将每一位员工打造成专家 45

你可以用和善的态度吸引客户的光顾，但如果专业技能和知识不能让客户信服，客户仍会转向那些更加熟悉业务的公司。要为员工提供充足的培训。只有当员工对企业和产品的信息能够信手拈来时，他们才能将踌躇不定的客户变为买家，把初次光临的客户变成回头客。

法则 11 创作一个完美客户体验的剧本 51

无论你从事何种工作，你都可以勾画出顾客在你的公司中享受完美体验的场景。他们看到了什么，听到了什么，感觉到了什么？每个细节都勾勒出来，并确保你的“演员”班底中，每个人都对自己的角色有准确的把握。

法则 12 事先演练，拿“虚拟客户”练手 57

有了一流的剧本基础，就要让“演员们”一次又一次地演练、再演练。无论从事什么行业，事先演练都会让人受益匪浅。这样不仅能让员工们知道如何在工作环境中完成任务，更让他们做好迎接困难和突发状况的准备。

法则 13 提高对自己的期望值 61

你的客户能够督促你对自己保持高标准、严要求，但如果你真的想要成就卓越，你就得积极主动地提高对你自己、你的同事以及身边每一个人的标准。

法则 14 你希望母亲得到何种待遇，你就应该如何对待你的客户 65

你不能像银行柜员一样把客户当成账号，也不能像美容师那样把客户看成长着毛的脑袋，而应让他们找到“自己就是世界”的感觉。

法则 15 像蜜蜂一样管理 73

无论你在企业中处于什么位置，你都在同时扮演着“蜜蜂”和“花朵”两个角色。这两个角色缺一不可，相互影响。你越是能敞开心扉地接受别人的花粉，就越是能掌握为他人授粉的诀窍。

法则 16 对客户真正的感受刨根问底 79

有的客户谨小慎微、不愿惹麻烦，所以他们即使有什么不满也不会说出来，或者被问及服务质量如何时，会用“一切都还好”搪塞过去，私下里却决定再也不光顾。你要学会“偷听”顾客们的谈话，要有刨根问底的精神，细心倾听顾客的弦外之音。

法则 17 用心倾听 85

如果你对顾客的理解有误，顾客很可能不会追究什么，但如果你把他们看成是可有可无的，他们是绝对不会原谅你的。顾客判断你是否在乎他们的标准，就是看你是否用心倾听他们的话。

法则 18 借鉴别人的好点子，把他们的优势为己所用 93

如果你的竞争者拥有比你更先进的服务体系，或是研发出了一套比你更快的做事流程，那么终有一天，他们会将你的顾客全部偷走。因此，你需要紧盯竞争者的一举一动，毫不犹豫地要把他们的优势拿来为己所用，让他们无法占据优势。

法则 19 还有哪些顾客需求没有得到满足 99

挖掘顾客们没有得到满足的需求，然后去填补这些空缺。如果对手以店面广布为优势，那你能不能把分店合并为一家总店，然后以极其便捷的送货服务来制胜呢？如果对手的营业时间是朝九晚五，那你能不能来个朝八晚六呢？如果对手的语音提示表示他们会在 24 小时内答复顾客，你能不能直接接听顾客的电话并及时处理问题呢？

法则 20 语言不可小觑，争当“语言巨匠” 103

欠妥的语言就像病毒，必然会在不知不觉之中侵蚀企业的文化。如果贬损、诋毁或令人泄气的用语在企业里流行，那么不仅员工的热情会下降，客服质量也会一并触底。这样一来，顾客们便会一个一个地离你而去。

法则 21 让顾客随时能找到你 107

尽最大的努力为顾客腾出时间。不管你在企业中担任什么职务，只要情况需要，你都应该立刻为顾客解燃眉之急。人们都愿意与同类交谈，能在客服电话另一端听到真人的声音，要比自动语音系统让人舒服得多。

法则 22 在顾客面前，永远做奉献的一方 113

奉献出自己的时间、精力以及关怀，却不求得到等值的回报，这才是服务。商界的服务项目多如恒河沙数，但我们需要的，更多的是来自乐于奉献的人的真诚服务。

法则 23 预见顾客的需求 119

在具体的商品还没有开发出来之前，有时连顾客本人也不知道自己的需求到底是什么。无论你身处什么行业，预见顾客的需求无疑是在竞争中占据优势的捷径。

法则 24 履行对顾客的保证 123

顾客希望体会到的是你对他们的关怀之心，而一份周密、体贴的保证正是你看重顾客的佐证。当然，如果你只是拿保证当作商业噱头、想敷衍顾客的话，再好的保证也会适得其反。

法则 25 把每位顾客都当成常客对待 129

不遗余力地让老顾客有亲如家人的感觉，这是一流客户体验的一个重要方面。除此之外，还有一点不容忽视，那就是要用对待贵宾的方式来对待新顾客，让他们也有老顾客的亲切感。

法则 26 着眼于当下最需要关注的问题 133

情感因素是客户体验的精髓。满足顾客情感上的需求，是他们每时每刻都需要关注的首要问题。除此之外，一切都是次要的。

法则 27 将你的工作时间改为“即刻” 137

在我们这个心浮气躁、瞬息万变的世界，如果你能在速度上打败竞争对手，你将因此占据一大优势。