

第一章

培养积极的对客服务态度

——认识对客服务在职业成就中的作用

优质服务取决于态度。在商业社会中，服务态度可以丰富生活质量。

—— 尼奥拉德 · 贝瑞 (Leonard Berry)

本章学习要点

- * 只有培养创造顾客忠诚 (Customer Loyalty) 的技巧，企业和个人才会成功。
- * 虽然顾客的种类很多，但任何一种顾客关系都包含着价值的交换。相比之下，一些顾客关系显得更为亲切复杂。服务技巧能够推进更深层次的对客关系，从而增进顾客的忠诚感。
- * 与广告相比，现实顾客满意之后而做的正面口头宣传更能有效地吸引新顾客。
- * 顾客流失的代价不仅仅表现为失去实际营业额。其潜在波动影响意味着更大的损失。
- * 总体而言，公司企业一致认同顾客满意的重要性，但很少企业能够成功地将这种思想转换为可行的战略，使这种思想得以系统地应用。
- * 服务技巧是职业成就和个人成功的关键。服务技巧的养成和投入将会带来巨大的经济利益。

箴言一：不提供顾客服务便无成功可言

关于顾客满意的报道随处可见，尽管人们声称我们现在处于服务经济时代，可我们却很少享受到理想的服务。消费者投诉的呼声越来越高，任何人都可以不被指责地加入投诉行列。但是我们也可以从另一个角度把这一情形视为是一种机遇。对于想提供优质服务的企业和个人来说，这种情形所表现出的潜力是无限的，只要把使顾客满意的过程作为我们日常生活的一部分我们便可藉此保证事业的成功。为此需要培养积极的态度树立乐观的信念。这是最为基本的也是最为关键的。

没有顾客满意和顾客忠诚任何企业和机构都无法保证事业的成功。同样不满足顾客的需要个人也不可能获得良好的生活。

这些说法也许看似泛泛而论，老生常谈像是常识性的大道理但我们不妨深入一点考虑其中的道理。许多人会同意这一点一个企业需要顾客——但并不是每个人都在企业工作啊！其他单位和机构的情况又如何呢？政府机关的成功也依赖顾客满意吗？社区机构教堂、政党、家庭、服务俱乐部、学校、慈善机构等也需要顾客满意吗？

要回答上述问题我们首先必须给我们所说的顾客下一个定义。通常的理解是：从他人手里购买物品的人可称为是顾客。人们大都认为购买行为包含着金钱的交换。这无疑是正确的。但从广义上说，顾客是和他人进行价值交换的每一个人，这种对顾客概念的广义认识也许更为有用。“顾客”可广义地定义为和他人进行价值交换的人。

一、识别形形色色的顾客

按照业务性质的不同，对顾客有各种各样的称呼。例如，委托人、病人、乘客、主顾、会员、非正式会员、用户、买者、订户、读者、观众、买主、客人，甚至患者等等。上述顾客的共性在于：他们都和业务开展机构发生某种交易关系。他们用一种东西（通常是钱）来换取另一种有价值的东西（通常是物品或服务）。

顾客的不同称呼会意味着不同形式的交换。

二、努力创造顾客伙伴关系

顾客关系可以演变成为富有成效的伙伴关系。管理顾问奇波·贝

尔(Chip Bell)先生认为,顾客伙伴关系缘于某种对客态度和取向。用贝尔的话说,这种伙伴关系有如下特点。

- * 表现为一种慷慨的态度,即从“给予者”的角度,把对客关系从简单的满足需要,延伸为营造相互间的愉快;
- * 以相互信赖为基础;
- * 以共同的目的为支撑;
- * 在关怀和爱护中见真诚、坦率和直爽;
- * 基于对均衡和平等的追求(详见第四章);以及
- * 表现为一种优雅。用贝尔的话说就是:“一种给予参与者无拘无束、自然轻松感觉的艺术性感情流露。”



并非所有的顾客关系都可以发展成伙伴关系。这种伙伴关系表现出供求双方最高层次的契合。

顾客伙伴关系是一种高层次的关系。

尽管顾客这一概念有语义上的差别,但它仍有助于形成这一共识,即我们每天都和那些有赖于我们为其提供信息、指导、服务、产品或社会支持——总之,是价值——的人打交道。在这一价值交换的过程中,我们在付出的同时,也兼有收获。这一交换系统,在最基础的层面上,对何为顾客作了定义。当这种交换关系中融入了更多的东西,即我们在对客关系台阶上向上层层跃进时,我们便会感受到巨大的职业成就感和满意感。

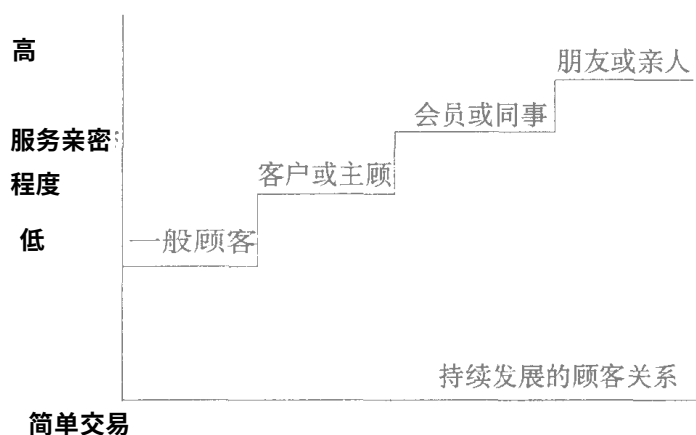


图 1-1 顾客关系层次

三、从社会交换中获取最大利益

我们先考虑最基本的问题。人与人之间总是在不断地进行价值交换。人的本质属性就是其社会性。我们相互给予和获取。当我们用钱去交换产品或服务时，我们就是顾客。当我们付出劳动以获取工资报酬时，老板或公司就是我们的顾客。我们参与社区组织或宗教团体时，我们给予支持、忠告、建议以及信息的对象便是我们的顾客。在我们致力持理的家庭中，配偶、父母、儿女以及家庭的其他成员是我们的顾客。而在我们结交同事和朋友时，彼此间都是顾客。

从广义的顾客概念出发，我们会发现，对客户服务原理的运用所带来的，不仅仅是事业成功和财源广进。对客户服务不仅仅是事业兴旺发达的关键，更为重要的是，它还是一把在人生不同阶段开启成功之门的万能钥匙。在人生各个阶段应用本书的对客户服务原理，您将获得无与伦比的事业成就感和生活满足感。广义的顾客概念告诉我们，对客户服务的技巧可以广泛地运用于人类生活的方方面面。对客户服务技巧的养成和应用并不难。您的成功很大程度上取决于您自己的态度，即尝试某种价值创造行为的意愿。

对客户服务技巧是事业成功的万能钥匙。

四、争取并留住顾客

要吸引新顾客很难。从一组广为引用的数据来看，吸引一位新顾客所需的成本，比留住一个现有顾客要高出五六倍。因此，讨论如何让现有的顾客满意，从而增加回头客业务，是很有意义的。否则，你就得付出无数的时间和精力，持续不断地挖掘新顾客，以填补这一漏洞，这是销售劣质产品的企业经常遇到的一个困境。顾客消费一次，就再也不回头光顾了。

吸引新顾客以及重新召回流失顾客，对任何企业来说代价都是昂贵的。

有人认为，广告是一种很好的诱发购买的方式。事实上，美国商业企业每年大约要花费115亿美元去做广告，最近的一次调查表明只有 25% 的被调查对象认为电视广告诱发购买；有 15% 的被调查对象认为报纸广告诱发购买；有 13% 的被调查对象认为杂志广告诱发购买。

总之，传统广告在消费者中间的信任度并不高；相反，亲戚朋友的推荐或忠告则是人们决定购买某种新产品的决定因素，这个比例在调查中高达 63% 这证实了人们长期来所熟悉的事实：“口碑”仍然是吸引顾客的最好方式。

良好的口碑比广告更能有效地吸引顾客。

为保证回头客业务，企业必须通过优质服务来产生良好的“口碑”。人们习惯于谈论一次不同寻常、无与伦比的服务经历。你可能拥有最优质的产品，但是，如果你没有积极的服务经历与之相配套，人们便不会注意你的产品和竞争产品之间的差别。服务的成功在于，通过出奇制胜的举措，而使得你自己的东西和别人的不一样。

五、辨别好消息与坏消息

在经济行为中，顾客组织既是好事也是坏事 既提供机遇，也带来挑战。

我们先来看看坏消息。因为服务质量差，美国企业今年平均失去 10%~30% 的老顾客。当消费者拥有某种选择时，就会有 1 / 3 以上的顾客转向竞争对手的品牌。顾客满意就好比是每天都在搞选举，而顾客是在用自己的脚来投票。如果感到不满意，他们便会立即转向竞争对手的品牌；如果没有竞争品牌可供选择，他们就会像对待公用事业或政府机关那样，用他们的脚做其他别的事：扭头就走。

对客户服务好比是日常选举，顾客用“脚”投票。

现在，再看好消息，在留住老顾客方面工作做得有成效的一些企业，它们很快就尝到了利润上升 25%~100% 的甜头。非营利性机构也在运作成本、经济效益以及员工满意等方面得到甚多的好处。无论喜欢与否，对客户服务永远如同决战的战场，在那里胜负立决。

六、失去老顾客的惨重代价估算

服务质量差致使老顾客丧失究竟会带来什么样的结果呢？很多人都不了解丧失老顾客的真正代价。当某个老顾客因不满而终止生意往来，其代价比我们所想象的远远要高得多。为了更清晰地了解这种负面影响，让我们先来看看一个大家都熟悉的食物超市的例子。

威廉姆斯(Williams)太太是一个60岁上下的独身妇女。多年来，她都在附近的杰克(Jack)超市购物商店离家很近，价格也很具有竞争力。上个星期，威廉姆斯太太去找商店经理。她想买半棵莴苣经理看着她那有点疯癫的样子，粗率地回答说：“对不起，太太，我们只卖整棵的。”威廉姆斯太太有点不好意思，但还是接受了经理的回绝。



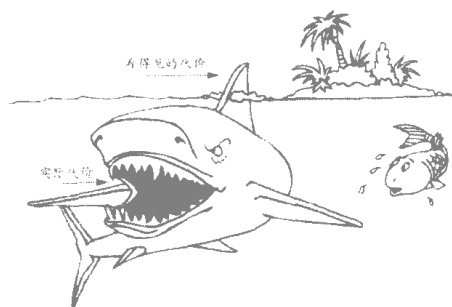
此后，她还遭遇过几次小小的不快。她想买小罐的脱脂牛奶，而商店里只有大瓶装的。当她欲付账离开时，收银员却只顾着自己与同事聊天久久不搭理她。更糟糕的是，收银员不但没有感谢之辞，反而突然向她索要开具支票的身份证件（“他们把我当做什么人？我是贼吗？”）。

那一天，威廉姆斯太太走出商店以后，就下定决心再也不上这家商店购物了。威廉姆斯太太在杰克超市购物已有多年，但她意识到商店对她的光顾并不重视。总体说来，她感觉到杰克超市的店员不在乎她是否光顾。倒霉的是她自己每周都要来这里花销她辛辛苦苦挣来的约50美元。但对于店员来说，她只不过是一头供人挤奶的母牛，连一句感谢的话都听不到。谁也不管她是不是满意。今天可不一样了。她决定上别处购物去了。或许她会找到一家欣赏她光顾的商店。

再见了。威廉姆斯太太！

店员们会怎么想呢？他们并不担忧。生活就是这样，有得也有失。杰克超市是一个很大的连锁店。它并不一定非要威廉姆斯太太的光顾。再说，她有点古怪，她的特殊要求也显得荒唐。谁听说过可以买半棵莴苣的！每个星期，就算没有她那50美元，商店也照样过日子。这么大的一家公司总不能为顾全区区一个老太太而自找麻烦。就让她到竞争对手的商店去吧！

诚然，善待顾客是我们的信条；但我们是生意人，我们应该考虑成本和代价。失去一个类似威廉姆斯太太这样的顾客，很难算得上是一个很大的经济损失。不是吗？



七、重视失去顾客的代价

杰克超市的店员们需要明白生活中的某些经济常识。成功的企业要具有长远眼光。他们着眼于服务的“涟漪”效应，而不是仅看重每笔买卖的眼前利益。这些目光短浅的店员们，把威廉姆斯太太看成是大公司里的一个微不足道的顾客。试让我们转变视点，从一个更宽广的角度来审视这一情形。

（一）就失去一个顾客吗？

失去威廉姆斯太太，当然不只是每周失去 50 美元，其代价远远要高得多。她是一位每周消费 50 美元（一年 2600 美元、10 年 26000 美元）的顾客。或许她还会成为该超市的终生顾客，不过，在此，我们仅用比较保守的 10 年的数据来加以说明。

然而，潜在的涟漪效应影响更大。研究表明：平均说来，一个不满意的顾客会将自己的不幸遭遇向 10~20 人诉说。这些人会进一步把这种不愉快经历向更多的人传扬。我们故且保守一点估计：威廉姆斯太太告诉过 11 个人。按照这项研究的结论，这 11 个人平均每人再传递给另外 5 个人。那么，其结果就严重了。

遭遇不幸的顾客会向别人诉说。

究竟有多少人可能听到关于杰克超市的负面宣传呢？看看下面算式，便可一目了然。 $1+11+(11 \times 5)=67$ 。当然，未必所有这 67 人都会抵制杰克超市。我们可以假设：这 67 个顾客或潜在顾客中，只有 $1/4$ 的人不再来超市购物，那大约就是 17 人。再假设，这 17 个人也是每周 50 美元的购物消费者，那么杰克超市一年就得失去 44200 美元，10 年就要损失 442000 美元，这就是因威廉姆斯太太不满而离去所造成的巨大损失和代价。就是白白地给她那半棵莴苣也不见得有这么愚蠢。

上述数据让人感到震惊，但这仅仅是一个保守的估计。在很多地方，一个典型的超市顾客通常每周花销 100 美元，因此，失去其他顾客的代价可能得翻一番。

（二）拉回流失顾客的代价是多少？

拉回流失顾客的代价是昂贵的。

对客户服务的研究表明：吸引一个新顾客的成本（单单广告和促销的开支）比留住一位现有顾客要高出 5~6 倍。所需的成本也许包括：退款、提供样品、调换商品，或者白送半棵莴苣等。一项研究报告表明：让一个老顾客满意的成本是 19 美元，而要吸引一位新顾客，其成本则高达 118 美元。再以上述威廉姆斯太太的情形为例，让她满意地留下只要 19 美元，而要吸引 17 位新顾客就得支出 2006 美元的成本。

现在，对于每一位员工来说，算好这笔账是很有意义的。

八、对“流失顾客意味着失业”的理解

罗伯特·哈夫公司(Robert Haof Organization) 是一家颇有名气的人事咨询机构。该公司采取一种较为简便的方法来计算支付员工工资所需达到的销售量。假设一家公司在支付 50% 税收后，其利润率为 5%，那么支付三个层次的员工工资并同时保持现有利润水平所需的销售量如表 1-1 所示。

表 1-1 一份工作得以持续所需的销售量

工资	盈利	税后成本	所需销售量
\$25000	\$11500	\$18250	\$365000
\$15000	\$6900	\$10950	\$219000
\$10000	\$4600	\$7300	\$146000

当然，这些数字都是可变动的，但其对一份工作的影响是显而易见的。如果一位年薪 10000 美元的兼职雇员，在一年期间导致 3~4 位顾客不满意，其潜在的“涟漪效应”就会大大超出维持这份工作所必需的销售额！遗憾的是，在许多机构中，有的员工甚至一天就会让 3~4 个顾客感到不满意呢！

九、认识顾客神话：“顾客总是对的”及其他说法

大多数人都接受（或至少经常挂在嘴边）“顾客是老板”、“顾客是国王（或王后）”（或至少是王子或公主）等等类似的观点。他们常说：顾客总是对的，顾客是企业生存之本。但是，说归说，服务又如何呢？常常不怎么样。

把口号和良好意愿转变为顾客所需的行为是一项极富挑战性的工作。

如何把良好的初衷和标语口号如实地传递给顾客并使之转变为顾客所需的行为，这是一项极具挑战性的工作。领导层虽然确实认识到了对客户服务的重要性，但他们也苦于难以让对客户服务人员想顾客之所想（当顾客的需求稍有点不同寻常时，更是如此）。当你发现那些每天面对顾客而又经常是收入最低、最缺乏有素训练的员工时，问题也就变得越发棘手了。

* 例一：一家资产几百万美元的快餐店，其成功经营的命运完完全全地置于一帮接单传菜的低薪毛头小伙子手中。

* 例二：一家大型金融机构在顾客心目中的形象是由每天承接对客交易初出茅庐的出纳员们在塑造。

* 例三：价值数亿元的政府机关，其公众形象时常是从其接待人员的行为中得以评判。他们应接电话、接待顾客甚至办事的行为和风格显得至关重要。对政府官僚的诸多批评往往都源于接待人员错误的对客方式。

当我们真正获得了顾客的好评并以某种形式把这种评价传递给其他顾客的时候，你就已经实质上保证了事业的成功。当你监督和管理他人时，你必须用自己的积极态度和技巧去感染他们。这对于每一位领导者来说都是一大挑战。本书的第六章将详细讨论这方面的内容。

自我分析案例：威廉姆斯太太案例的应用

我们再花点时间，把上述威廉姆斯太太的案例放置在您的机构中加以分析。假设您也失去了一位顾客，在其他数据不变的前提下，可以计算出该案例在您的机构中所表现出的结果。如果您的机构是非营利性的政府部门，不以销售量作为衡量手段，但我们可以计算出对您和您的机构怀有愤怒或不满情绪的顾客人数。日复一日地

面对沮丧、不满甚至愤怒的顾客，我们可以考虑一下自己应该付出的心理代价。

失去顾客的成本计算

A. 每周/月的平均开支按单位顾客人数计算：\$_____/顾客。

B. 年平均开支（每周开支 $\times 52$ ；或每月开支 $\times 12$ ）：\$_____。

C. 10 年开支状况 $B \times 10$ ）：\$_____。

D. 潜在负效应成本（ $B \times 17$ ——因负面影响而不光顾的顾客人数）：
\$_____。

年营业额亏损状况：\$_____。

E. 加上 17 名新顾客的置换成本（ $17 \times \$118$ ）：\$2006。

F. 减去保持现有顾客满意的成本（通常是每位顾客 \$19）：\$19。

G. 置换成本（ $E - F$ ）：\$1987。

营业额亏损量总计（或 $C + G$ ）：\$_____。

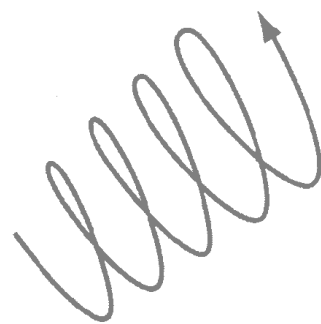
注释：上述计算仅是便于您权衡顾客不满的潜在负效应。其中，数学意义上的精确并不重要，也无法保证。重要的是散失顾客的成本是很大的。

十、认识服务对您的重要性

事业的成功取决于优质服务。假设您不是企业的老板，而只是一个普通员工，优质服务技巧的养成将会带给您什么好处呢？问题的答案是：对客户服务技巧就是带给您生活各个方面成功和满意的技巧。了解顾客满意的过程之所以重要，是因为它可以让您更好地品味生活 and 自我。当然，如前所述，也有出于成功经营的考虑；但是，它给个人带来的好处也是至关重要的。

服务技巧是组织机构各个层面运作成功的关键。

基于 30 年在众多家企业的经营和职业经验，本书作者完全相信，本书所讨论的对客户服务技巧，将给有志于运用这些技巧的人士带来更多的愉快、更大的创造性和成功；与忽略对客户服务技巧的人们相比，这些技巧同时也会使人们变得更加富有。现在就接受这一信条吧！在学习和运用本书的思想过程中，



对客户服务螺旋曲线

您就会明白作者的用意了。

在机构和企业中，人人都是从基层做起的。但是，从第一天开始，我们就得选定应该为自己的机构付出多少。付出越多，得到也就越多。这是被时间所验证过了的生活信条。从反面来看，尽可能少地付出是人们不能接受的；中等水平的付出（即提供次标准的服务）无益于职业生涯的发展；没有杰出的服务就会导致客人散失。潜心掌握对客服务技巧的人士则会遥遥领先于那些对此不屑一顾的人员。诺德斯坦姆公司（Nordstorm）的零售主管贝斯蒂·桑德斯（Besty Sanders）说：“对服务工作的投入可以通过一条螺旋式上升的曲线得以表现。这条曲线总是围绕着对客服务这一轴心，不断地盘旋上升。因此，无论你处在曲线的什么位置，优质服务的原理都可以运用到你的工作中，并支持你的持续成功和发展。”

服务掠影：超级汉堡快餐店（Burgers Supreme）案例

斯蒂夫（Steve）和德比（Debby）是一家独立经营的、名叫超级汉堡的快餐店的老板。六年多来，他们招徕了一批忠诚的顾客群。这些顾客几乎每天都来快餐店用餐。这些顾客不仅自己来购买午餐，他们还带来了朋友和同事。从嬉笑的言谈中，一些常客流露出想与餐馆合股的意向（虽然谁也没有真正合股）。

菜单上标出的菜肴，花样很多。有各种各样的三明治、色拉、汤类、甜点以及特色菜，如葱卷、冰冻酸乳酪等等。一切都很新鲜，但是顾客忠诚远不只是因为食品的质量和合理的价格。

几乎每一个常客都在餐馆里遇到过出乎预料的惊喜。他们都接受过斯蒂夫、德比或餐馆雇员的免费招待的礼遇。当然，并不是每次用餐都是如此，但这确实反映了店主重视顾客忠诚的态度，同时也反映了餐馆不时施与的意愿。

从德比的示范性行为中，快餐店的柜台服务员在对客交往中也学会了直呼其名和微笑服务。他们轻松巧妙地处理服务中出现的问题，并能在最繁忙的午餐时间保证餐馆的洁净卫生。

面对诸如文迪（Wendy）、麦当劳（McDonald）等著名连锁店的激烈竞争，超级汉堡快餐店用友好的、个性化的、富有人情味的服务营造用餐环境。他们不是口头空谈对客服务，而是实实在在地实践着这种信仰。

十一、努力实现终极目标：终生顾客（Customers for Life）

对客服的终极目标是创造顾客忠诚。了解顾客忠诚，即什么促使顾客忠诚以及如何衡量顾客忠诚，可以促使企业和个人改进对服务质量。本书的后半部分将更详细地讨论这方面的问题，现在我们先着重谈谈顾客忠诚的内在含义。

（一）顾客忠诚的定义

为了准确了解顾客忠诚的含义，让我们先来看看“什么东西不属于顾客忠诚”这个问题。有些对客户服务行为可能创造顾客忠诚的形象，但那可能是假象。顾客忠诚有时会被误认为：

- * 单纯的顾客满意。顾客满意是必要的组成部分，但是一个今天满意的顾客未必会成为将来的忠诚顾客。
- * 对某种特别奖励或尝试性赠与的回报。顾客忠实是用钱买不来的，你必须用心去争取。
- * 一个很大的市场份额。一项特别的产品或服务可以拥有很大的顾客份额，但这不是因为顾客忠诚的原因，而更可能是因为你目前的竞争对手很弱，或者是因为你日前的定价很有吸引力。
- * 单纯的重复购买。有些顾客的重复购买是出于习惯、方便或者价格等原因；一旦出现了其他选择，他们就会迅速转移。

认识虚假的顾客忠诚是至关重要的。当竞争对手正在创造真正的顾客忠诚的时候，这种认识可以防止你陷入虚假的安全感觉。一个更为可信的顾客忠诚之定义，应该从以下三个重要特点来加以界定：

1. 顾客忠诚应该以整体满意（overall satisfaction）作为驱动。低浅层次的顾客满意无助于企业赢得顾客忠诚。
2. 顾客忠诚包含顾客承诺以持续投入来维持与企业不断发展的关系。
3. 它表现为一种态度与行为的组合，具体包括：
 - （1）重复购买（或必要时重复购买的打算）；
 - （2）把本企业推荐给他人的愿望，以及
 - （3）对企业的承诺，表现为抵制转向竞争品牌。

本书各章都将涉及顾客忠诚问题，包括第五章关于如何提高顾客忠诚指数(customer Loyalty index)的问题。现在，先让我们达成一个共识，那就是顾客忠诚是对客服服务的最高目标。

真正的顾客忠诚是一种整体满意所产生的作用、一种强化关系的意愿、一种重复购买并乐意向他人推荐的行为。

补充案例：大丰收（Great Harvest）面包店

许多商家都认识到了口碑宣传营销效果的重要性，但很少有人会像圣托瑞恩(Centurione)那样认真对待口碑宣传促销问题。圣托瑞恩在密执安州(michigan)开了两家“大丰收”面包店。这家220万美元资产的面包店把忠诚的顾客变成专家，让他们为店里的面包精品做宣传。

圣托瑞恩和她的50名雇员四处寻找热衷的客户，让他们就面包和糕点制品提出问题。然后，雇员们请这些顾客在客户手册上签名，并把他们的名字自动编入“面包热衷者”俱乐部。

除了偶尔在报纸上做做广告之外，圣托瑞恩的营销开支几乎全部都花在与特殊顾客的沟通和奖励之上。每个月，圣托瑞恩都要寄出7000张明信片，（约相当于她的客户的20%），用以通报诸如面包调制之类的信息。“热衷者”俱乐部成员最先收到附有9折优惠券的新产品投放市场的通知。圣托瑞恩知道顾客在帮助她传递新产品信息，所以，有时明信片是为了表达对顾客的谢意而寄的。明信片是圣托瑞恩传递新产品信息的惟一媒介。她的绝大多数订单也是来自朋友间相互传递信息的客户。

圣托瑞恩估计，每年向顾客传递信息所用的成本大约为7美元/人，而每增加一名“热衷者”俱乐部成员可以为她带来每年200美元的收入。与以往单纯靠传统广告吸引一位新顾客需要开支80美元相比，两年间的单次销售额从原来的4.75美元上升到8.75美元。她认为这直接归因于顾客对产品认识的提高。同时，在过去三年间，净销售量也增长了18%，“热衷者”俱乐部成员人数翻了10番。

思考题

1. 为什么顾客会成为热衷者？
2. 您的企业可以如何运用这一过程来创造顾客忠诚感？

十二、结束语

对客户服务技巧的养成为职业成功提供了非常重要的舞台。无论您是大型企业的工作人员，还是摆柠檬饮料摊点的小贩，对客服服务的原理都是一样的。您的生死存亡都取决于顾客对您的看法。事实上，无论您做什么工作、处于何种地位，也无论您有何等的工作经历和资历，您首要的任务总是吸引顾客、让他们满意，并且留住忠诚的顾客。

本章要点归纳

- * 没有实现顾客满意，企业和个人都无法取得成功。
- * 顾客的叫法也许有很多，但所有顾客都要涉及价值的交换。有些对客关系表现得更暧昧和复杂一些，但是交换的要素是不变的。逐步加深和顾客的交往关系需要服务技巧。
- * 通常说来，利用广告吸引新顾客的成本效益要低于现有顾客因为满意而作的口碑宣传。
- * 失去顾客的代价往往比单纯的销售量下降要高出许多倍。潜在的负效应会带来巨大的损失。
- * 所有企业都认同顾客满意的重要性，但很少有人能够成功地把这种良好的意愿转换成可行的战略或具体的行为。
- * 从长远而言，服务技巧是职业成功和个人成就的关键。服务技巧养成方面的投入将会带来巨大的回报。



关键术语和概念

顾客	顾客忠诚	顾客伙伴关系
对客户服务技巧	潜在负效应	服务技巧
失去顾客的代价	口碑宣传	

自测问题

1. 顾客的定义是什么？
2. 界定顾客伙伴关系的态度和导向有哪些？
3. 把对客服务技巧运用于日常生活的方法是什么？
4. 为什么良好的口碑比广告更能吸引新顾客？
5. 为什么必须优先考虑保证现有顾客满意，然后再考虑吸引和增加新顾客问题？
6. 潜在负效应是如何加剧失去顾客的代价的？
7. 体现真正顾客忠诚定义的三个特点是什么？
8. 什么行为经常被误认为是顾客忠诚行为？

应用题：对服务供应商的面试

1. 就对客服务问题，面试五个人。具体要求：令其描述各自的内在顾客和外在顾客，询问对客服务的重要性。
2. 询问两个经营者。让其估测顾客的消费量，然后让其计算失去顾客的成本（如本章内容所示），询问其对估计结果的反应。分析此项估计是否合理，是否偏低或者偏高。
3. 描述三项曾经赢得您这位顾客忠诚的生意经营，即您喜欢与其进行生意往来并且可能继续成为其顾客的生意经营。具体而言，什么促使您对他们有忠诚感？（注：通常表现为一些细小微妙的因素）
4. 在您所知道的大型企业中，哪一（几）家在创造顾客忠诚方面做得最好？他们建立长远顾客关系的方法是什么？

第二章

认识和应对顾客流失问题

——标准在顾客手中

论坛公司 (Forum Corporation) 所做的研究表明 在 13 家大型的服务和生产企业中, 70% 的顾客流失是因为一线员工对顾客缺乏应有的关注。吸引顾客回头的因素, 不仅仅是顾客满意, 更是一条感情纽带。

——汤姆·彼特斯 (Tom Peters)

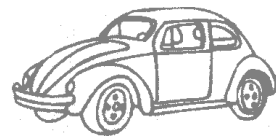
本章学习要点

- * 每个人对自己所获得的服务都有些怨言。在大多数情况下, 这些怨言并非什么了不起的事。
- * 从本章科马特(Kmart)和瓦尔马特(Wal-Mart)的例子中可以看出, 小怨言不断积累, 其影响可能是巨大的。
- * 顾客流失大都源于价值、系统以及人员等方面的问题。
- * 把顾客从“冷漠区”(Zone of Indifference)引向“忠诚顾客圈”(Category of Loyal customers)的价值。
- * 创造顾客忠诚所需要的两大步骤。
- * 更好地聆听和处理顾客投诉的五项要点。
- * 如何运用系统观察、积极聆听、调查小组、神秘购物、集中小组以及反馈卡等方法, 来检测顾客满意、期望与需求。

箴言二：让顾客自己界定价值

生意经营中吃大亏的主要原因是出于一种错误的假想即不要询问顾客，自己也能确切了解顾客的需求，从 20 世纪 50 年代到 70 年代初美国大众（Volkswagen）汽车公司的销售量下降了 50%，即从 1955 年的年销售顶峰 230 多万辆，跌到 1970 年的年销售 115 万辆原因何在？

当竞争对手（尤其是日本的汽车制造商）深入开展与顾客对话，并利用反馈的需求信息挖掘产品的新特点时大众公司在小型汽车方面原有的竞争优势便丧失了，大众的工程师，想当然地确定，方向盘的位置而日本的小型汽车推出了有斜度，可调整的方向盘。大众认为车内安装收音机就可以了而竞争对手却回应了顾客的需求，在车内安装了多声道，立体声音响系统。



竞争的结果是顾客认为大众汽车提供的价值更少。到 90 年代初美国大众汽车公司几乎陷入一种为生死而挣扎的困境。在付出了惨痛的代价之后今天，大众公司的市场策略已经作了大幅度的调整，以便及时与顾客的期望和需求保持一致。

经营中欲想处于上风，您就得让顾客自己界定价值。

一、谨记：每个人对于服务都会有些怨言

找几个人，让他们谈谈作为顾客的经历，你总会听到满耳的怨言。当接待服务不够令人满意，或者买回家的产品不能用的时候，顾客总是要回想起那些不愉快的经历。

每次作对客服务培训讲座的时候，我总是首先让学员列出一张顾客怨言的清单，然后让他们具体思考每一次令人不快的经历。让顾客说出心中的怨言，你可能会发现这是很有用的一件事。我们先来简要看看那些导致顾客流失的原因。



想想对客服务方面你自己最有怨言的事

在一次培训课的讨论中，我们讨论了一系列导致顾客流失的情