

第一章 看不见的顾客

本章介绍有关客户服务的内容。做好客户服务的关键是什么？为何与顾客的距离遥远会使得提供优质服务尤为困难？本书将提供哪些帮助？

不再面对面

您有许多方式可以联系看不见的顾客。传统的邮政工具已经被电信工具（特别是电话和互联网）所取代。技术上的进步令人欢欣鼓舞，同时从商业角度来看也有降低成本的好处。呼叫中心费用低于在繁华的街区设立分支机构。而网站和电子邮件的费用又低于呼叫中心。同传统固定营业时间的运作方式相比，新的方式能够以更低的管理费用提供一周 7 天、每天 24 小时的服务。

但要强调的是，客户服务也将面临危机。在我们更深入地了解提供给看不见的顾客的服务的实用性之前，

首先要明白它有何意义。为什么我们要对客户服务提出疑问呢？

客户服务事关重大

最近 20 年我们重新认识了客户服务的价值。正如商业巨头汤姆·彼德斯在《创新的周期》（1998）中所指出的，实际上任何产品和服务，从生产到会计核算，都有可能成为商品。每一个竞争者都希望自己在各方面都做得很好，尽量消除缺陷。如果您的公司要从竞争中胜出，那么，可以使您持续保持优势的一项就是优秀的客户服务。

关于这点，通常有人要问“那么 X 又怎么解释？”，这里 X 是指一个客户服务做得很糟而业绩却出奇地好的公司。通常 X 处在高科技领域，它优异的业绩是基于开发出一系列令人振奋的新产品。仅仅这一项不足以保证成功。如果您考察一下世界上这类 X 公司，就会发现他们一般是不被看好的。许多顾客都希望他们失败。

单独依靠您的产品是很危险的。别的不说，首先您必须灵活经营。像原始的产品推动型的微软公司就证明了这一点。这个软件业巨人曾说互联网只是一种非商业性的娱乐，但不过一年多的时间，网络就成为了它的核心产品。但是在这类公司中，微软算是个例外（至少目前是）。面临新的发展机遇时，过去所有经营机制僵化的产品推动型企业都失败了。彼德斯举了煤气照明行业的例子，在 20 世纪初煤气照明试图靠制造更好的煤气

灯与电力竞争。

仅仅为了生存下去，您就必须不断改进产品或服务，而且要定期更新。但这样也不能保证成功。那么有人可能会问，“对于那些依靠强大的营销力量和品牌知名度使其普通产品获得很好的销售业绩的公司，我们又如何看待？他们不考虑客户服务也能保持领先吗？”品牌会有所帮助，但从长远来看这样是远远不够的。单独依靠品牌将会诱使您的分销商设法抢走您的利润，正如许多形象设计公司发现的那样，超市销售廉价商品的价格只是正规品牌价格很小的一部分。我并不是低估一个好商标的价值，但它的作用确实有限。无论您的产品多么好，无论您的品牌多么有名，如果您要保持对竞争对手的优势，要吸引一批又一批的回头客，做好客户服务是您的唯一选择。

速成技巧

客户满意原则

这是哈里西·科达迪亚博士和 P·T·斯瑞尼瓦森教授写的关于客户满意的重要性的论述，摘自《印度管理》杂志（1997 年 10 月）。尽管最初是针对印度的，但这一原则在世界范围也是适用的。

在任何商务领域，获得满足的顾客都是最能带来利益的顾客，也是销售额和利润率增长的源泉。他们是公司利润的主要来源，并且可以弥补发展薄利客户的损失。因为获得满足的顾客决定了公司的盈利能力，所以客户满意度是预测公司未来利润的最好指标。商务运作成功与否的区别就在于客户满意程度。

在印度，公司的财务状况受到激烈的竞争、新客户的减少和成本上升的影响时，不应低估满意顾客带来的持久收入增长潜力，而应把他们看作公司的财富。他们是商业机构将来增加收入、降低运营成本、提高利润和盈利能力的保证。

核 算

到现在您可能还是纳闷。您也许要问：“如何节约成本？我们当然愿意完善客户服务，但是这并非呼叫中心或网站存在的目的。我们的基本目的是尽可能低成本地为顾客服务。”我们将在下一节较为详细地考察这个问题，但是现在至少仅靠节约成本是不够的。如果要使客户服务在商务竞争中显出优势，您就必须为之付出一定的费用。惟一合理的途径就是把所需的成本控制在最低水平，但是如果本着降低成本的原则来处理与远程顾客的关系，并因此而形成一种尽快甩掉这些顾客的理念的话，那就是本末倒置了。

越来越多的呼叫中心正采用一种“均衡记分卡”的办法（见“测量与监督”，第十六章）来衡量业绩。它包括传统的衡量方法，如等待时间和生产量，但是也将考虑实现客户满意的要求，及提供有效的服务。

一切都是为了什么？

我想您应该抛开对任务和目标的个人喜好，采取下

面的框中所列出的行动。书中其他几个专门部分也提及了类似的行动。试着去做，然后再继续往下读。否则您可能就不会有时间来着手处理这些问题，也不会有什么收获。即使您不能按要求做到这些，试着去做——然后您可以不考虑结果。

实际演练

我们的目标是什么？

花上几分钟考虑一下对距离遥远的客户提供服务的目的。您不用多做什么，拿出一张纸，试着用一句话总结您工作的核心。一切都是为了什么呢？不要考虑已经存在的任务和目标，无论您做什么，都不要用“命令式的语言”（例如“要成为香肠生产业最优秀的公司”）。用心去思考，并具体地表达出来。

然后列出 8 个目标——您希望通过向距离遥远的客户提供服务来实现的具体的目标。不要担心这是一种老式的方法，尽管去做，但要凭自己的感觉，而不是公司的教条。

一旦您做完了这些，按照提供良好的客户服务的可能性和降低成本的可能性来评价它。寻找那些二者相互协调的地方和发生冲突的地方。现实是否很好地与您的目标相符合？通过控制成本和提供优质服务确立优势——您的任务和目标是否很好地同这两个缺一不可的要求相符合？您是否需要从某些方面引入更多的要素来达到更好的绩效？

思考一些有关协作和冲突的重要问题，并带着这些问题来读这本书。如果您认为这个建议让您破费的话，那么好好考虑一下您确实想做什么和需要做什么？

成功的案例

Viking Direct

Viking Direct 是一个成功的商用文具商。他们的业务传统上是通过电话、传真和邮件来开展的，但是顾客越来越流行使用互动网站。这是成本核算起决定作用的一个很好的例子，它使公司和客户同时受益。

对公司来说有一个节约成本的问题。通过网站每笔交易的成本要比电话低，发生计价错误的可能性也比通过传真定购小。对顾客来说，也有节约费用的潜在可能。同许多公司一样，Viking 公司从财务上鼓励这种购物方式。好处还不止这些。客户可以随时定购。选择商品的方式也更灵活，例如，可以通过在网上浏览目录，或直接输入目录单上的定购号码。当供应商给出大量具有不同报价的商品目录时，网站更能是出其优势。最后，对顾客来说，订单可以不断被加总，那么就没有必要自己去计算花费了多少。这些好处并不总是会出现，但双赢是许多同看不见的顾客进行的交易中常常出现的结果。

在这种情况下进行核算并不是可有可无的。一个很有用的工具就是“均衡计分卡”（详情参见第十六章）。

我们已经开展好几年了

为什么这么重视客户服务呢？每个公司都已开展好多年了，不是吗？可悲的是，他们没有。在许多公司客户服务还是很一般的。在这方面做得最好的公司远远强于其他的公司。

有必要花点功夫考虑一下现实。就说您在繁华街区

拥有的普通日常经验吧。您走进一家快餐店，这家快餐店曾经是优秀服务的典范，但是现在员工不够，所以排起了队。服务员说着动听的话，但很明显她只是在机械地背诵——她的脸上并没有表现出欢迎的意思。尽管端上来的食物是热的，也符合要求，但是服务员不耐烦地在盘子里放上一些餐巾纸，也不问您是否需要酒水。负责递送的人恰好又不在。您走进另一家店，要一些当时货架上没有的东西。售货员说：“我想我可以帮您在储藏室找一找。”可他显然不想这样做。于是您就开了个玩笑，而他只是面无表情地盯着您。

便利店在客户服务机制方面要好得多，例如通过使用排队系统和手势，以及让员工友善待人等，但是大多数也仅此而已。

成功的案例

迪斯尼商店

这个例子在处理同看不见的顾客的关系方面并不特殊，但却突出了客户服务的真正的优势。走进爱丁堡的迪斯尼商店，您就会明白如何做好客户服务。在您走进去的时候，会有一种如沐春风的感觉。在您浏览的时候，特别是在您打量服装的时候，会有人问您是否需要帮助。售货员看起来是真的想帮您。当您走近柜台的时候，她会转换一些轻松的话题，而不是那些机械的语言。她会告诉您，如果您预定了录像带，您会得到一份免费的礼品；她会马上赞同您的看法，认为如有两个孩子的话，送这样一件礼物要比给奖励好；在发票上您被称为客人。

是什么使得他们如此成功呢？经常向顾客提供帮助，但并

不太过殷勤。您会觉得您是在同一个并不墨守成规的聪明的人在谈话。员工们看起来都是实实在在地对您和您想要买的东西感兴趣。对迪斯尼来讲，“客户”一词并不是一个空洞的标签；您能真切地感受到您是被当作客户对待的。而且这种成就在与美国的国民性格完全不同的国度里取得的，同时又没有让人感受到文化殖民主义的味道。当我们考虑在线和电话客户服务时，我们要向迪斯尼学习，以成功地使本公司的产品和服务独具特色。

客户，什么客户？

客户服务无所不在，事关重大，但是本书的主题“看不见的顾客”使得对客户服务的要求变得特别地复杂。我们正在进入这样一个时代：越来越多的客户从未看到过我们，我们也从未看到过他们。呼叫中心和互联网改变了客户接触的外在形式，甚至使得接触变得不必要了。看起来几乎每一天都有由于电话服务和互联网的广泛应用而宣告失业的人。

这种趋势带来了许多问题。如果我们看不到我们的客户，我们就有可能更随意地对待客户，而不像面对面时那样毕恭毕敬。正如后面的章节要阐述的那样，我们会很轻易地让客户在电话线的另一端以及电脑面前度过一段令人不愉快的时间，而这在客户站在我们面前时几乎是不可思议的。我们令他们等待，结果完全忽视了他们的存在。我们令他们完成令人恼火的任务，从冗长的

菜单中作出选择。我们根本不管他们了。我们让他们日以继夜地等待给他们的电子邮件查询的答复；而我们经常是根本就不做回复。

情景设计

从客户的角度考虑

如果您的商业模式做得到的话，试着以客户的身分给您的呼叫中心打电话或登录您的网址。您能很轻易地理清头绪吗？在打电话之前，想一个复杂得在场的服务人员都无法解答或通过在线帮助也无能为力的问题来问。在这种情况下，要花多长时间才能得到答复？这整个过程令您感觉如何？您可能再也不愿干这种事了。可能以前您会以为一切都不错，很完美，但当您以局外人的身份来体验时，感觉就不那么好了。当然您自己知道问题出在哪里，但普通的客户却不知道。这就是问题的关键。

如果您以前没有想这么多，没有这样试过，回过头来试一试。如果您在呼叫中心或在线服务中心工作而不是做管理工作，您最好不要错过这种锻炼。经常有人会有“这与我无关，这是管理部门的问题”的想法，但是使客户得到完善的服务是每个人的利益所在。这并不仅仅是保住自己工作的问题，尽管有人会这么想。这也是使您的工作做的更好，生活过得更好的问题。如果您提供这种服务，您应该知道接受这种服务是一种什么样的感觉。

站点和员工

由于本书会经常同时提到互联网和呼叫中心，因此我用“站点”来指代它们。同样地，我用“员工”来指代所有呼叫中心的职员和那些提供网络或电子邮件技术支持的人。这种区分总是很模糊的，因为呼叫中心的职员并不常提供网络技术支持。

我们从这里通往哪里？

考虑到客户服务的需求以及通过站点来提供良好的客户服务的困难，我们该怎么做呢？本书的剩下部分作出了回答。我们将先讨论一下从客户角度出发的体验。从那里我们在两个过渡性的章节（第八章和第九章）中谈到对站点的要求，然后再归纳出行动纲领。

表 1.1 本书所探讨的问题

章 节	问 题
第二章 建立联系	怎样才能到达您的站点？ 您怎样使之更容易？
第三章 首次联系	客户与您第一次接触时情形如何？ 您如何改善这种状况？
第四章 探索开发	有使客户自助的方法吗？ 您如何使客户更方便、更快地到达他们想去的部分？ 您如何给客户选择使他们尽可能地帮助自己？
第五章 寻求帮助	客户可以利用站点得到帮助吗？ 可以从站点中得到有关产品和服务的帮助吗？ 您如何使客户更方便地获得各种类型的服务以及更多相关信息？

续表

章 节	问 题
第六章 感到满意	能让浏览您的站点成为一次快乐的经历吗? 您怎样才能使客户满意呢? 您能应付那些难缠的客户并使他们感到您的服务很出色吗?
第七章 远程销售	您的客户能从您的站点买到他们想要的产品和服务吗? 他们能很轻易地找到合适的产品吗? 销售机制具有弹性吗? 接线员能使冷冰冰的电话变得令人高兴吗?
第八章 速度和满意	连接您的站点的速度足够快吗? 您的站点的内容合适吗? 您是否遵守您的承诺呢?
第九章 那些客户是谁?	您真的能了解远方的客户吗? 了解客户的需求对他们有什么好处呢? 了解客户对您有什么好处呢? 什么样的机制有助于了解客户呢?
第十章 留住您的职员	为什么呼叫中心的职员很难留住呢? 怎样才能找到适合做服务人员的员工? 怎样才能留住这些人? 有适合做服务人员的员工真的很重要吗?
第十一章 培训和学习	什么样的培训对服务人员有帮助呢? 什么样的持续学习能提高服务质量呢?
第十二章 角色与授权	为什么说使服务人员与公司的目标一致很重要? 怎样才能把服务人员的目标校正到与公司的目标一致? 怎样才能使服务人员有机会正确地处理事情?
第十三章 处理程序的规则	您的客户使用什么样的思维方法? 怎样使您设计的途径与客户的思维方法保持一致? 怎样才能设计出客户思维方法导向型的处理程序而又不显得僵化?
第十四章 排除压力	为什么压力对代理商和公司都很重要? 是什么使得在站点工作有压力? 如何应付压力?

续表

章 节	问 题
第十五章 技术的胜利	技术有何作用？ 技术本身已足够了吗？ 技术如何妨碍提供优质的客户服务？
第十六章 被迫变革	一旦情况好转，还有必要做更多工作吗？ 竞争能够带来什么变革？ 技术能够带来什么变革？ 顾客期望的变化将如何改变需求？ 您如何在变革中保持优势？
第十七章 看不见的日程表	您从哪里开始？ 作为个人您应该做什么？ 作为公司您应该做什么？

因此我们从顾客的观点开始探讨。顾客已经获悉了有关我们的消息。可能是通过广告，或者电话号码簿，或者个人推荐——在何种情况下都没有关系。重要的是：他或她想和我们联系。（我们将在第七章“远程销售”中考察意外的来访。）那么，为什么我们使其变得如此困难？让我们看一看有关建立联系的成功案例和失败的案例。

第二章 建立联系

尽管本书的重点不在于教您如何让客户找到您，不过要发展和客户之间的良好关系，首先仍是与客户建立联系。用不耐烦的语气与客户交谈或是立即就接起客户打进的电话都不利于发展双方关系。本章内容主要涉及以下几点：何时接客户的电话；拥有易记的网址或电子信箱的意义；盲目追随流行趋势的危险；以及保持电子邮件来往的重要性。

这正是我们所需要的

本书主要不是教您怎么使得您的网址易于查找（假使客户已经能够和您取得联系了），当然，这也是一个问题。因为怎样同客户建立各种联系是很关键的。比如，电视广告的确能使客户对您所提供的东西更加了解，但是很少有人会在看肥皂剧时拿着笔和纸，准备记下中途一闪而过的信息。大部分时候是人们记住了有您

这么个公司，然后才会到近期的黄页本或其他目录上查找您公司具体的电话和地址。如果您的公司的销售产品附有电话号码，那么此号码最好方便客户使用，别只是放在那种客户看看就扔了的使用手册里。应该好好想想客户和您公司取得联系有哪些具体方式。

国际互联网的出现使得企业面临的挑战更为严峻。把公司的网址列入搜索引擎中显然是必需的，但这还不够。还要保证您所销售的所有产品和包装上都附有醒目的网址，同时尽量在各种媒体中宣传您公司的网址。

必须使得那些想和您开展业务的客户能很轻松地登录到您的网站。要做到：当他们在浏览任何一页目录时都被您公司醒目的网址所吸引；翻电话黄页的同时能在您公司电话号码旁查找到网址；在看杂志或报纸上的广告时网址也能跃入他们的眼帘。通过网址和客户联系是成本最低的一种服务方式，不要让客户觉得连这种联系都很困难。

实际演练

体验自己的联系方式

花半小时自己来当一回顾客。通过使用这些典型的工具：网址搜索引擎、报纸、电视广播、电话本、黄页等，看看登录到您自己的网址的难易程度，以及感受一下使用这些联系工具的方便程度。

有许多公司为了让客户登录他们的网址而提供了一些优惠，比如：免费送货；随产品赠送一些小玩艺儿；或是其他一些折扣。在线银行甚至为那些忠实的在线客

户提供额外的利息。这些优惠的条件应该和网址一起宣传，否则如果公司不让客户知道登录他们的网址有什么好处的话，登录的客户会很少，据登录的客户量来看公司会以为这种互动的方式并不好。

我们应该记住媒体称之为“万维网”的这个词，特别是要注意“网”这个字。它之所以称为“网”，就是因为从一个网页到另一个网页，从一个网站到另一个网站能建立成千上万的链接。通常新的客户是通过这些链接登录到您的网址，所以值得花功夫以确保您的网站同其他相应的网站链接，一定要尽可能考虑到您的客户会从哪些网站登录。

● 门户网站：是网络服务商的搜索引擎和“主页”站点。您的公司网址有没有列在那里？

● 专业网站：不管您的公司属于哪行哪业，总有一些商业网站可能会包括它。您的公司网页同那些商业网站是否建立了链接？

● 个人网站：在网上总有人会对您所做的感兴趣。一些个人网站会吸引与之有共同兴趣的人。如果您能让这些个人网站链接到您的站点（通常他们会很乐意的），您就有了一条新的联系客户的渠道。

如果您不知道该到哪里去找以上这些网址，您可以先到 Yahoo 这样的网站上去找到某些 ISP（网络服务提供商）然后在这些 ISP 的搜索引擎中输入您所查信息的关键词，这样可以获得有关专业网站和个人网站的网址，尽量多试试，寻找那些可能会给您带来客户的有吸

引力的网站。如果您的客户不在美国，那么您可以同样到国外的搜索引擎中去查找。

该不该收费

免费电话服务在许多业务中都已经不可缺少，虽然它不能为您在竞争中带来任何实际的利益，但如果没有这项服务肯定会使您在竞争中处于劣势。当然在有些业务中免费电话服务一点用都没有。所以您在决定是否收费时，一定得权衡利弊。

如果您要在黄页目录中刊登业务广告的话，就有必要提供免费的电话服务。刊登广告和只把公司列入目录之间的差别很大，因为如果您的目的仅仅是把公司名字列入黄页，顺便地让看到的人可以直接找到您公司的电话号码，那就不用提供免费电话服务；但如果您想吸引在目录中查找卖方的贸易伙伴，您就需要刊登公司的业务广告和免费电话号码。

有的公司在客户服务方面更倾向于收取服务费用，而不是简单地提供免费电话服务。这方面典型的例子是那些对链接“免费”的 ISP 和一些软件厂商。这些“免费”的 ISP 实际上还是能获利的，他们的收益来自节省下的电话费和从他们的门户网站销售商品的提成以及广告费。软件商也是同样增加服务收费，因为随着计算机的升级和市场逐渐向世界范围扩展，他们发现软件的支持成本也在增加。

当然如果您的产品市场中遥遥领先于其他商家的

产品，那么不论您采取何种营销策略，都没必要提供免费电话服务，因为很少有顾客会仅仅为了节省点电话费而选择购买非标准的产品。当然，如果您的服务和别人服务没什么差别的话，在这种情况下，您所提供的免费电话服务会使您的竞争力大大加强。这一点在向非技术人员销售高科技产品时尤其重要，因为他们一般更需要商家的服务，宁愿先付一点额外的费用，以免到时所购产品发生问题而付更多的电话费。

不耐烦的语气

和客户根本联系不上是远程客户服务中最让人头痛的事情。而如果顾客听到的是一种不耐烦的语气，或者顾客在网上浏览时显示的是“找不到该地址”，这就说明您有大问题。有什么方法可以避免以上这些情况发生呢？您应该把出现的这些问题认真看待，不要以为您失去的仅是一小部分顾客，而要重视顾客所反映的问题。他们对于您的公司有终身的价值，因为如果他们能成为您的忠实用户的话，您将获得一个很大的用户群。

失败的案例

失去的榛子

一个知名的国际航空公司正像其他同行一样着手采取措施降低营业成本。这时，有个会计师计算出仅给头等舱提供饮料，而不再提供小袋榛子，光这项改革就能为公司每年节省下 10,000 美元。

在实施这项“取消榛子”的改革中，航空公司收到的抱