

第 1 章 树立 “顾客至上”的理念

优质服务是生存之道

1. 提供优质服务的好处

所有小公司应该明白，公司的员工也是顾客，顾客满意也包括内部员工的满意。因此，在要求内部员工提供优质服务时，公司又向他们提供了什么优质服务？在强调公司利益时，也应强调个人的利益。只有双赢利，才能全员满意。

提供优质服务带给员工的回报有：

(1) 丰富了服务知识。在提供优质服务的过程中不仅了解了顾客，了解了他们的需要，而且了解了工作程序，了解了服务方法，从而全面丰富了服务知识。这是一笔无形财富，它随时可以向有形财富转化。

(2) 锻炼了服务技能。对待不同顾客应采取什么服务方式，用什么技巧来服务顾客最能使顾客满意，在何种情形下需要何种服务技巧，如何快捷顺利地处理突发性服务事件，如何妥善处理顾客的不满如此等等，在提供优质服务的过程中都将一一学会，并转化成技巧，形成优秀的服务机智和服务能力。

这是一个人的立身之本，它可以保证你在任何情况下都能找到一个称心如意的工作。

(3) 提高了个人修养。以恰当的语言、恰当的行为提供优质服务，表现出对顾客的尊重、热情、友好、礼貌，会使你变得彬彬有礼。于是，你的个人修养水平在服务过程中得到了全面提升。优质服务可以使一个粗浅的人变成一个高尚的人。

(4) 获得了丰厚报酬。你的优质服务满足了顾客的需要，使公司增加了服务机会，因而利润水平提高，于是你也就从优质服务中获得了丰厚的报酬。

借助于前面的分析，在你的公司中，你要灌输给你的员工什么样的利益意识？现在你就应当开始仔细地拟出 5~10 条，并仔细推敲，确认它的确是员工们需要的好处。

2. 提供劣质服务的坏处

当你向顾客提供劣质服务时，至少有以下几个坏处：

(1) 冒犯了顾客。劣质服务与顾客需求相违背，导致顾客强烈的不满，这种不满构成一种挫折情绪，将在一定程度上影响顾客生活的愉悦水平。这可以说是你在劣质服务过程中加之于顾客的，对顾客是一种犯罪。

(2) 损害了公司利益。劣质服务的直接后果是对公司利益的损害。调查结果显示，怠慢 1 个顾客将影响 40 个潜在顾客。如果这 40 个顾客中原来有 10 个人打算购买公司提供的产品或服务，但由于你的低劣服务，使其中 3 个人取消了购买打算。如果这 3 个人每人打算购买的金额是 300 元，你的劣质服务就使公司损失了 900 元。如果这 3 个人打算购买的金额是 3 万元、30 万元，那么你的劣质服务就会使公司损失 9 万元、90 万元。面对这样的后果，你还有什么理由呆在公司并领取工资呢？

我们常说“无功便是过”。而在服务上，我们可以概括这样一个命题：“不提供优质服务就是对公司犯罪。”

(3) 损害了个人利益。劣质服务既丰富不了服务知识，也提高不了服务能力，连修养水平、文明水平也会随之下降，直接的劳动报酬也因此而降低。

因此，在这里我们可以概括出另一个命题：“提供劣质服务最大的受害者是你自己。”

顾客流失的原因

1. 制造劣质产品

一位顾客刚在美国阿拉斯加安克雷克港的西尔斯船坞公司检修过他的喷气艇，满心希望能钓上一整天的大马哈鱼，但是当他的喷气艇在一条大冰河上兜了几小时以后，发动机的轴承不转了。很明显，某个粗心大意的机械师在安装新轴承后忘了加上润滑油。喷气艇就像只笨重的木筏无力前行。结果，船坞公司失去了这个顾客信任。制造劣质产品是对顾客忠诚的最大忌讳。

2. 不为公司的形象操心

埃克森·凡尔代兹轮船在阿拉斯加触礁，造成有史以来最严重的泄漏石油事件后，顾客们却采取了各种各样的抵制行动，令埃克森公司的形象一落千丈。而当联合碳化物公司在印度博帕尔邦的工厂泄漏毒气，造成 1 000 多人死亡时，该公司要承担的后果就更为严重。

其实顾客信任与公司的形象是紧密相关的。公司形象遭到损害，从而失去顾客信任的例子不胜枚举。

3. 不为公司的服务水准操心

一旦把产品卖给了顾客，提供售后服务的次数便应越少越好，因为服务次数多会减少公司的一些利润。著名的电器制造商通用电器公司决定积极地打入新兴的太平洋市场后，便开始在很多亚洲城市销售其产品。然而，所有产品的安装说明书起初只有英文版。于是，一位买主不得不在香港找一个能阅读英文说明书的安装者，让他飞越将近 1 000 英里的航程，为的是安装一台洗衣机或脱水机，光是安装费就超出洗衣机和脱水机的价钱。

顾客总是希望有较高水准的售后服务，若这些服务达不到他们期望的水准，则后果与该公司制造了劣质产品一样，最终都会失去顾客信任。

4. “投机取巧”的服务策略

公司在保险维修及退货方面的政策，与赢得顾客信任没有什么关系，如果一件产品的寿命是 5 年，就应提供 3 年的保修期。在此之后发生的任何问题，都只是可以怪顾客使用不当。而另一个行之有效的办法就是：在促销的材料上，用具有正常视力的顾客无法辨读的小号字，再印上很多推卸责任的声明。

此外，一个繁琐的退货政策也大有用处。即使你已有广泛的销售网络，也要让顾客把产品退回一个集中的顾客服务部。那样，顾客就需要先将产品打包、支付运费，再等 90 天后，才能有回复。当顾客历尽了千辛万苦的退货程序之后，很快就会在几个月后，把这件事忘记了。

以上方法在失去顾客信任方面是显而易见的。但是这些方法却被成千上万家公司尝试着。事实上，它们应用起来非常容易，你的公司现在可能也正乐此不疲地应用着。

在市场竞争激烈的环境中，大多数小公司都曾或多或少地忽视过老顾客，或者认为培养顾客对公司的信任已变得不重要。当然，如果你真的想保持顾客对公司的信任，以及希望他们继续惠顾你的公司，就应该注意投机取巧的所谓“创意”导致公司的损失可能是巨大的。

树立正确的顾客观念

所谓顾客观念就是研究顾客是什么，如何为顾客服务的学问。西方许多学术专著与企业家有着众多的精辟的论述。它包括下列基本观点：

1. 顾客是营业员、公司经理和所有者薪水的来源；
2. 顾客是公司各种经营活动的血液；
3. 顾客是公司的一个组成部分，不是局外人；
4. 顾客不会无事登门，是为买而来；
5. 顾客不是有求于我们，而是我们有求于顾客；
6. 顾客会给我们带来利益，而我们不会给顾客带来利益；
7. 顾客不是冷血动物，而是拥有七情六欲的人类的普通一员；
8. 顾客不是我们与之争论或与之斗智的人；
9. 顾客是我们应当给予最高礼遇的人。

小公司应该培养员工形成正确的顾客观。概括起来有下列几条：

1. 顾客养活了公司，因此公司要对顾客心存感激。
2. 顾客向公司付出了使公司满意的价钱，公司有义务和责任向顾客提供使他们满意的产品或服务。这是公司应具有

起码道德要求。

3. 顾客的需求就是公司的机会，对机会的把握不仅是为了创造公司经济效益，更是满足顾客的需要。全心为顾客服务是公司矢志不渝的经营原则。

4. 顾客永远是正确的，即使个别顾客有错误，那也是在所难免的。只要公司以诚相待，真诚服务，终究可以感动顾客，使其纠正错误。

5. 顾客是有理性、有情感、有个性的人，因此，他们每一个人都应该受到尊重。

6. 公司只能认同顾客而不能误导顾客，可以创造顾客而不能教育顾客，更不要企图改造顾客。

7. 公司只能认同顾客的价值观，而不能要求顾客接受公司的价值观。

8. 顾客的满意是鉴定公司一切行为的惟一标准，公司只能适应顾客而不能让顾客来适应公司。

9. 顾客的概念包括内部顾客和外部顾客。

10. 顾客满意包括外部顾客满意和内部顾客满意。

11. 在外部的顾客和内部的顾客满意之间发生冲突时，以外部顾客的满意为主导。这并不是说内部顾客低外部顾客一等，而是说内部与外部顾客冲突过程中的不满意可以借助其他满意形式进行弥补。面对外部顾客，这种弥补就没有太多的机会。

12. 顾客满意不仅是个人需求的满意，还包括社会需求的成分，也就是顾客满意是站在法律、道德、社会责任的层面来考虑的。

13. 顾客的满意标准是不一致的，因此，公司提供的产品或服务应该有差异。

14. 顾客满意是公司的无形资产，它可以随时随地向有形资产转化。多一个满意的顾客，就多一份无形资产；多一个不满意的顾客，就减少一份无形资产。借助顾客的满意，可以计算它的无形资产值。

顾客永远是对的

福建海山宾馆 416 房间里住着一位非常爱挑剔的美籍华人老太太。她下榻这间宾馆以后，一会说：“这电视机怎么坏了？”（实际上没坏）服务员马上给她调换了一台；一会儿她又说：“这洗脸盆怎么漏了？”服务员听到这话之后，马上找来修理工到卫生间进行检查，结果是这位老太太在洗脸时不小心使水溢出了。当她打开房间里的冰箱时，发现电冰箱有灯亮。她又找来服务员小姐说：“这电冰箱有毛病，灯老亮着。”服务员小姐耐心地对她解释说：“电冰箱在正常工作的情况下，灯就是亮的。”这位老太太却说：“不是，我家的电冰箱灯就不亮。”服务员小姐不得不请来经理向她作详细的解释。不成想这位老太太竟站在服务台前蛮横地对服务员小姐说：“你们为什么把我的鞋子偷走？”两位服务员小姐虽然听着这话刺耳，但想到“顾客永远是对的”这个处理与顾客关系的原则，便马上心平气和地对她说：“夫人，请您再找找看吧？”老太太却气乎乎地斥责服务员：“不要找了，就是你们偷的。”服务员又耐心地说：“那我们帮您找找看吧。”老太太这才让服务员小姐到房内帮忙寻找，结果在席梦思床垫下找到这双“失踪”的鞋子。老太太虽然连一句“对不起”都没说，但心却服了。以后又两次住进了福建海山宾馆。

公司在处理与顾客的关系时，必须时时记住这样一条公关法则：顾客永远是对的。这是公司建立良好的顾客关系的关键所在。尤其是在处理与顾客纠纷时，无论是公司的普通员工、公关人员或是公司的老板，都应时时提醒自己必须遵循这个黄金准则。只有这样要求自己，才能站在顾客的立场上，想顾客之所想，急顾客之所急，从而对自己提出更高的要求，来满足顾客的需要。顾客永远是正确的，并不意味着顾客在事实上的绝对正确，而是意味着顾客得到了绝对的尊重，顾客的利益得到了保护。当顾客得到了绝对尊重，品尝到当上帝的滋味的时候，也就是公司知名度得到提高的时候，也就是公司能拥有更多的顾客，更大的市场，不断发展自己的时候。

顾客的信赖是最大的报酬

中国几十年的计划经济遗留下的一个问题至今让人记忆犹新，那就是服务意识淡薄。改革开放以来，随着经济体制改革的深入，服务窗口行业和公司的冷面孔越来越少了，服务态度和服务水平也有了明显的提高，但仍然存在不少买卖双方发生服务纠葛。在激烈的市场竞争中，任何一个公司都不能把“以顾客为中心”、“顾客是上帝”当成是仅仅停留在口头上的老套话。你怠慢了顾客，顾客也就远离了你。没有顾客的小公司是不可能兴盛的。从一定意义讲，对服务的重视与否，是衡量一个公司兴衰的晴雨表。

当台式电子计算机推出上市时，推销员 A 君某次去访问一位零售商。据这位零售商老板说，在 2 个星期前，他购买了

一部 N 公司出品的电子计算机，老是出毛病，已经坏了 4 天了，多次通知但至今还没有派人来修理。A 君虽然并不是 N 公司的推销员，但他会修理，于是就在店铺的一角修理起来。等到修理好已经是晚上九点多钟，零售店老板拿出修理费给他，A 君说：“这是我应该做的事情。”说完就收拾工具箱回家了。这件事情发生后，9 年下来，零售店老板总是逢人便称赞 A 君，称 A 君人格高尚、技术优秀，给他帮了大忙，并前后曾向 A 君介绍了几十个顾主。

同样的事情也发生在一个保险公司推销员身上。T 氏在 1993 年度曾被评为该保险公司实绩最好的推销员，这位先生得到上司的嘉许，奉命专门来处理年限届满而丧失资格的解除契约事宜。满意的顾客很多，纷纷高兴地送 T 氏红包，但 T 氏并没有接受，顾客于是依 T 氏的意愿给他介绍了约 20 位新顾客，同时还提供了这些新顾客的详细资料。由于这些介绍信和充分的资料，使得 T 氏又增添了许多辉煌的业绩。

我们看到 A 君与 T 氏都是为了工作而工作，并没有要求顾客的额外报酬，明知顾主并非买了自己的计算机和保险，还是不忍令顾客蒙受机器故障或事务处理不当的后果。此即本着“推销员应该做的事情”、“希望自己做的事情对人有利”因此都能认真地从事自己的工作。一旦顾客知悉其忠厚、敬业后，必然会予以报答。

服务原本是一种不求报酬的行为，但这两个例子启示我们：生意人基于对顾客的好心服务，所获得的回报一定是顾客由衷的信赖及感谢的口碑。

因此，我们可以得出这样的结论：从服务上所获得的报酬，源于顾客最大的信赖。

尊重顾客的选择

经商最基本的理念就是“顾客第一，顾客为主”。但是，要如何具体地落实这一理念呢？学习“尊重顾客的选择”应该是非常重要的第一步。

作为一名小公司的业务员，应该了解顾客对产品的认识和眼光。或许顾客的想法并不符合专业的水准，他们对自己的需求和满足也未必真正了解，但是，他绝对有权利货比三家，也有资格对价格、品质加以挑剔评论。对顾客的比较、挑剔、批评，我们除了尊重之外，不能有任何轻蔑藐视的表现，否则就无法从顾客购买行为的过程中，学到“如何影响顾客选择”的本事，而且将永远沉溺于“轻慢自大，孤芳自赏”的境况与困境中。

专业的业务员都知道“嫌货才是买货人”、“拒绝是推销的开始”的真谛。其中的道理虽然简单，却是千古不易的至理名言。假如顾客嫌货，你就摆出一副不以为然的嘴脸，顾客一拒绝，你就放弃沟通和说服，那还需要什么营销或推销呢？营销或推销的本事，就是要将顾客的嫌弃与拒绝，转化为机会。而这机会则来自于对顾客的尊重。

譬如，有一家餐厅，顾客不愿上门光顾，餐厅应检讨是否菜不好吃，价格太贵，地点不良，服务不佳等等，而不是去指责顾客没水准，没眼光。不过，令人遗憾的是，由于营销观念的欠缺与不够普及，能反省检讨本身缺点的餐厅并不多。经营餐厅的成败，除了创造本身的特色之外，更重要的是要深入了解顾客的心理和心情。每一个顾客的心理需求和心情状况，当

然都不尽相同，可是希望获得的礼遇却都一样。他的意见或批评若能受到尊重，蒙获采纳，他将会再度光顾。如果他得到的是冷漠或不屑的反应，那么他选择其他的餐厅，你又能不尊重吗？

“顾客第一，顾客至上”的理念，绝对不能当作口号、标语或教条来供奉，必须以身作则，点点滴滴地实践。而实践之前，若不能以“尊重顾客的选择”为基点，则一切的营销都将沦为空谈。

顾客购买你的产品或服务，你要懂得“感谢”；顾客不买，你要懂得“反省”；顾客的任何选择，应懂得毫无选择地要“尊重”。如此，你才有机会成为顾客的“第一选择”，否则你将永远不知道顾客为何弃你而去。

公司从上至下重视顾客

1. 从老板开始

树立“顾客第一”的观念首先必须从老板开始。如果老板把顾客当成龟孙子，怎么能期望员工把顾客当上帝？

在许多小公司里，一些老板把自己与员工明确地划分开来，形成一个特权阶层。他们总要求员工应该怎样，而自己却从不身体力行。在这样的公司里，不可能真正树立起“顾客第一”的经营观念。

另外，一些小公司老板虽然把顾客视为上帝，可又把员工视为奴隶。他们总是用严厉的规则来处罚员工的任何一点不良行为，把员工看成是靠他们吃饭的一帮“打工仔”。这样的老板管理下的公司，也不可能真正形成“顾客第一”的观念。因

为老板们怎样对待他的员工，那么他的员工就会如何去对待顾客。他们从老板那里得到的冷漠、训斥、鄙夷，都会加倍地报复到顾客身上——他们无力在“老板们”身上发泄他们的不满，惟有顾客可让他们一泄怒火，从而借助顾客实现了对“老板们”的报复。

因此，如果你打算全方位地推行满意服务，那么你首先就要在为员工满意服务上做出表率。连自己的服务都不能使员工满意，又如何去要求员工对顾客的服务满意呢？

2. 服务意识训练

服务意识是经过训练才逐渐形成的。它作为一种意识，是不能由规则保持的，而必须内化在员工的人生观里，成为一种自学的思想体系。

服务意识训练可以分为以下三个步骤：

(1) 掌握公司理念。首先让员工记住公司的经营宗旨、经营哲学、经营价值观等公司理念，然后引导员工全面理解公司理念的涵义，并把它消化到自我知识结构之中，成为服务意识的主导内容。

(2) 分析服务得失。让员工自己用数字方法计算优质和劣质服务将给公司、社会、个人带来的价值和损失，使员工树立这样的意识：不提供优质服务就是对公司犯罪，提供劣质服务的最大受害者是自己，提供优质服务的最大赢家是自己。

(3) 测定服务意识。公司应当对要求员工形成的服务意识进行全面测定。虽然测定的成绩好坏不一定代表服务意识水平的高低，但借助这种测定可以让员工全面掌握和理解服务意识的主要内容。对测定不合格者，必须重新训练，直至合格为止。

3. 招聘服务意识强的员工

在人才招聘时就要考虑员工服务意识。要完全形成一个员工高水平的服务意识，是有一定难度的，但假如在招聘员工时就考虑到这一点，也许一切问题都将变得较为简单。

要确认受聘者是否具有优秀的服务意识，有以下两种方法：

一是历史判定法。调查受聘人的过去，看他是不是一个颇具服务意识的人。如果受聘人过去的服务意识一向较差，就不必录用。

二是心理特质测定法。即用心理测验的方式来鉴定受聘人是否有良好的服务素质。具有基本服务素质者，即使当前没有服务意识，也很容易培养起来；反之，要培养就很困难。

构成服务素质的心理特质主要包括：

(1) 协作性。让受聘人迅速列举几个在工作中热情地帮助他人、协助他人的事例。

(2) 依存性。让受聘人列举几个在工作中完成不了的工作，并说出为什么以及如何处理的。

(3) 兴趣。让受聘人列举几个在工作中所完成的最使他感兴趣的事实。

(4) 耐受力。让受聘人列举在多种压力下需要同时完成几件事而产生的矛盾，并说出是如何对付的、情形如何。

(5) 克制力。让受聘人列举几个在委屈状态下的行为反应和情形。

(6) 热情。让受聘人列举几个事例，说明在工作和生活中是如何主动为他人提供无偿帮助的。

经过以上几个方面的提问，根据受聘人的回答，就可以初步确定受聘人六种心理特质的状况，并以此作为是否录取的依

据。

所有员工都在为顾客服务

无论是现在还是将来，成功的公司都是以顾客为中心的。不论你的公司大小，如果你想具有竞争力、想站在行业的前列，就必须努力把高水平的顾客服务作为企业主要的价值观。

建立有效的顾客服务态度并不仅仅是培训员工笑着说：“欢迎光临……”。对顾客的态度必须是从公司最高层贯穿下来的精心制定的策略。

作为众多价值观中的一个方面，和其他价值观一样，这个价值观也是行动胜于语言。小公司员工不多，所有的员工都会看他们的老板如何对待服务顾客。在一线和顾客直接打交道的员工会模仿他们上司的做法。

如果上司对员工好，那么员工很有可能对顾客也好。反之，如果老板对待员工很差，那么员工就会以同样的方式对待顾客。这是一种教训。

为了给良好的顾客服务提供便利，要认真地考虑影响员工对待顾客方式的政策，检查所有对顾客服务产生影响的政策。首先看定价，再看销售人员所拥有的灵活性尺度。看看文书工作是否需要支持，或是否阻碍了员工为顾客服务的努力？当你的服务人员和顾客关系专员寻找经常出现的的问题的解决方案时，你的政策是起到帮助作用还是起到阻碍作用？

在顾客服务领域最成功的公司给他们的顾客服务人员相当大的灵活性来解决顾客的问题。在一些饭店，为了使有意见的顾客感到满意，不仅是经理，而且服务员也有权力打折、减免

费用、发礼品卡等。零售店的员工有权接受未开发票的退货。生产公司的顾客服务代表可以免费为顾客更换产品或部件，以使顾客满意。

给一线员工这样的权力加强了他们对顾客要求的反应能力，又要顾客感到你公司作生意的诚意，就会再回来做生意。这对于关注公司和顾客的员工来说，是一种驱动力和自豪的源泉，结果就是公司、员工、顾客各方皆大欢喜。

有些员工颇感抱歉地说他们没能为顾客服务。在财务计算机或生产部门的员工通常和公司的顾客不发生直接关系，要使他们认识到：他们是通过对本公司其他部门的内部顾客服务来影响着公司成功，公司中的每个人都直接或间接地为顾客服务。

建立顾客服务文化

现在许多小公司都在强调“顾客至上”“顾客是上帝”的经营理念，其中的道理不言自明。其实顾客就是市场，公司生产经营要以顾客为导向，只有抓住了顾客，才能把握市场的不二法门。

“以顾客为导向”绝不只是一句口号，而应该变成一种意识，根植在每个员工的心中。“以顾客为导向”就是要求公司和公司中的每一个人，切实站在顾客的立场，想顾客之所想，急顾客之所急，摸准顾客的心理，发掘顾客的需求，所有的生产、研究开发、销售、服务都围绕着“顾客”这个核心。不仅要把顾客当作“上帝”而且还要把顾客当作“家人”。在公司上下形成一种处处为顾客着想的气氛。

从一些管理文献中可以看到“服务三角形”的概念，它是指公司在对顾客进行外部行销的同时，还对员工进行内部行销，而其员工则透过互动行销，持续对顾客提供良好服务。

所谓“内部行销”，其实是“以人为本”概念的延伸。公司把员工看作“内部顾客”，用对待顾客的态度去对待员工，重视员工的价值，将精心设计的“内部产品”行销给“内部顾客”，以期通过员工满意达到顾客满意。

失去顾客的原因往往来自公司内部，如员工傲慢的态度，顾客提出的问题得不到及时的解决，咨询无人理睬等。因此，要留住顾客，关键在于公司内部建立一种从上到下都认同的“无顾客流失”文化。如美国花旗银行通过研究 17 家服务领先的公司发现，大多数公司都会拨出 1% ~ 2% 的营业收入作为一线员工、管理人员和高层主管的培训经费。

值得注意的是，并非所有的培训都是正式的。如美国马兰州的一家比萨饼屋的老板在培训中只告知全体员工，一个顾客在 10 年中将带来 5 000 美元的利润，并要求员工记住这个数字，尽全力为顾客提供满意的服务。一线的员工还必须有当场解决问题的权力。一家小公司一直效益不佳，投诉居高不下。通过调查发现，这是因为领导层不分级别地要求员工为某事负责。基于这种情况，公司老板当即赋予员工履行承诺的权力，告诉他们可以处理任何顾客不满意的投诉。一个员工，即使是公司的司机，都可以为顾客送免费的饮品和甜食并替顾客核算账单。这一举措使投诉迅速下降，利润几乎增加了 1 倍。

服务表现为人的行为，人的行为是由他的动机和意识控制的。要想从根本上解决服务问题，关键要解决员工的服务意识。服务不是技术问题，而是人文的、深层次的问题。心里面没有服务，眼中就不会发现服务需求，行动就不会到位。

用诚心打动顾客

想引导顾客的心理状态，首先要关心顾客、接近顾客，诚心诚意地为上帝服务。做到以诚感人，以行动促其心动。

把自己的需求带给我们的人，便是顾客。让这些需求变成对他和我们自己都有利，便是我们的工作。

关心顾客，让顾客满意，还有很重要的一方面就是体现在真正为顾客着想的公司服务上。西方学者的研究显示， $\frac{2}{3}$ 的顾客是由于觉得公司不是真正关心他们的利益而转向竞争者的。真正为顾客着想，关心顾客利益是维持与顾客关系的决定性因素。英国航空公司在 90 年代初，根据对顾客的投资修订了跨大西洋航线的头等舱顾客的服务项目，包括改进地面和空中服务。公司认识到，许多旅客宁愿在晚上睡觉休息也不愿大吃大喝和看吵闹无聊的电影。于是，在地面头等舱候机厅增设了为头等舱顾客提供餐饮的服务；登机后，提供给旅客睡衣、枕头，旅客可以美美地睡一觉，一觉醒来飞机着陆，公司为旅客在地面提供早餐。如果愿意的话，旅客还可以在机场淋浴更衣，精神饱满地开始一天的活动。公司甚至在顾客用早餐的时候，把他们的衣服熨烫好。由于提供了这些附加价值服务，1993 年公司利润比上年增加了 1%，许多顾客也对公司服务项目的改进大加赞赏。

以诚感人，以心引导人，这是最成功的引导上帝的方法。在你技术不能领先、产品不能换代、资金不能猛投的情况下，拥有一颗真诚的心相信上帝，上帝不会将你丢在一旁。

走动式管理是以诚取客的成功办法。这好比是一个相当成