

第一章

理解顾客服务的内涵

——我们中的很多人并不了解构成建设性顾客服务互动中的关键要素

虽然我们中的大多数人每天都接触顾客服务 作为一个顾客或者作为一个服务商 但是还是有很多人并不了解什么构成了好的服务。在一定程度上我们甚至对导致自己满意或不满的因素一无所知。本章澄清了一些对于建设性服务互动中关键因素的误解，并详细定义了顾客服务，从而为全书埋下基石。

顾客服务小测验

为了提高认识和设定本章的场景，请花费一点时间来回答以下的问题。请在你认为正确的选项上画圈。每题只有一个正确答案，所以只选一项。做题时，设想一般的顾客服务场景，比方说银行、餐厅、零售店等 不一定是你提供服务的场景。

1. 企业失去顾客的最大原因是什么？
 - A. 新的竞争
 - B. 某个雇员的漫不经心
 - C. 坏的口碑
 - D. 对商品的不满意

2. 在不满意的顾客中有多大比例的人并不向你投诉服务人员的不礼貌或冷淡？
 - A. 48 %
 - B. 65 %
 - C. 78 %
 - D. 96 %

3. 在投诉的顾客中，有多大比例的人仍然光临？
 - A. 50 %
 - B. 70 %
 - C. 80 %
 - D. 90 %

4. 每做一笔生意，多大比例的收入来自于现有的满意顾客？
 - A. 30 %
 - B. 10 %
 - C. 65 %
 - D. 50 %

5. 招揽一个新顾客与保有一个现有的顾客相比会多花多少钱？
 - A. 两倍
 - B. 三倍
 - C. 四倍
 - D. 五倍以上

6. 一个不满意的顾客会在公司之外告诉多少人他所受到的差劲服务？
- A. 两到三个人
 - B. 四到六个人
 - C. 七、八个人
 - D. 九人以上但不超过二十个

顾客服务小测验答案

- 1.B
- 2.D
- 3.D
- 4.C
- 5.D
- 6.D

（数据来源：消费者事务白宫办公室所做的名为 TARP 的调研 引自米歇尔·李·保弗《如何赢得并保有终身顾客》一书）

顾客为何离去（问题 1）

商家失去顾客的最大的原因是：

- ☐ 某个雇员的漫不经心——68%

造成顾客选择别的商家的原因还有：

- ☐ 对商品的不满意——14%
- ☐ 新的竞争——9%

○ 坏的口碑——5%

上述结果来自于所调查的顾客对“哪些因素导致了你不接受某项商品或服务？”一问的回答。在顾客与服务人员的互动中，服务人员的冷淡是造成顾客选择别的商家的主要原因。

在顾客与服务人员的互动中，服务人员的冷淡是造成顾客“用脚投票”的最主要原因。

公司的每一个职员都能够显著地影响到顾客的感受，进而影响公司在行业内的服务声誉。

很明显 商家必须提供技术上可比的、有竞争力的商品来保证组织的长期运转。阿姆黛儿 (Amdahl) 以提供出色的顾客服务闻名 但是却没能实现从大路货到适合分散的市场环境的产品转变。可能很多负责顾客服务的人会质疑上面的数据，他们认为产品品质才是决定性的因素。在本章的晚些时候，我们会剖析这个谜团。

什么人会投诉 问题 2)

96%的顾客虽然不满意但并不会向你投诉他所受到的不礼貌和冷淡：我们只听到 4% 的声音 这意味着每一桩顾客投诉之后都有 26 个顾客遇到相似的问题 其中 6 位的问题还非常严重。其他的人或者会选择用脚投票，或者选

择离开，或者向公司之外任何愿意听他们倾诉的人抱怨。

为了提供出类拔萃的服务，我们必须创造性地提供顾客投诉的渠道。原因很简单，只有了解问题才能解决问题。

只有了解问题才能解决问题。如何提供这些渠道和如何使他们转怒为喜是本章要介绍的概念。

多少人会转怒为喜 问题 3)

在投诉的顾客中，多大比例的人会转怒为喜呢？有趣的是投诉的顾客与不投诉的相比更可能再次光顾，尽管有时候问题并没有圆满解决。但是，这个问题有两个正确答案。当投诉的问题没有有效的解决时，只有 50% 的顾客仍会光顾。

英伦航空公司对顾客的首次市场调查表明，当提供的服务是可接受的，顾客就会满意。然而，当某一问题发生时，如果顾客投诉的问题没有很好的解决，只有 50% 的乘客会再次乘坐英航的班机。该公司将令人满意地解决顾客投诉的程序命名为“转怒为喜”。如果问题处理得又快又好，95% 以上的顾客会“转怒为喜”。因此，这样的程序无疑是一项重要的管理工具。

顾客的投诉，是因为他们在乎并想继续与公司打交道。成功地处理投诉甚至是一种美好新奇的体验。在此领域有所作为将会对顾客忠诚度产生戏剧性的影响。第七章将会讨论‘转怒为喜’的具体细节。

当投诉发生时，如果问题没有很好的解决 只有 50% 的顾客会再次消费。

服务和销售(问题 4)

最保守的估计表明超过 65% 的年销售额来自于现有的满意顾客。在特定的服务行业或考虑老客户介绍的情况下，这个比例会更高。

一些企业的新业务 100% 来自于现有的顾客和经他们介绍来的顾客。咨询公司往往都是这样拓展新业务的。

最保守的估计表明超过 65% 的年销售额来自于现有的满意的顾客。

招揽新业务的成本(问题 5)

在这个问题上的调查得出了不同的结论。

估计表明 与现有顾客相比 从一个新顾客那里得到业务须多花费 5~10 倍的费用。

很多公司对此忽视了，仍然投入大量的钱

财去吸引新的顾客尝试他们的产品，但是服务环节出的问题可以毁了一切！如果有问题，顾客通常会找顾客服务部，但他们却没有做出补救行动的授权。一个替代的策略是把用于产品促销的钱拿出一部分来完善整个服务流程——从长远看这么做更经济。

传声筒 问题 6)

不满意的顾客平均会向 9 到 10 个熟人抱怨。这其中大约 13% 会私下告诉不少于 20 个人他所遭到的不公正。在他们告诉的人中间，每人又会传给 2 到 3 个别的熟人。这意味着通常情况下每一桩负面的服务都会被 200~300 人知晓。更恐怖的是 如果联想到互联网 那么可能有 1 亿人会读到某一顾客的“恐怖遭遇”。

“好事不出门 坏事传千里”。通常一个满意的顾客只会将自己的经历告诉 3 到 5 个人。

你必须提供更多更好的服务来冲淡一次糟糕服务的坏影响。因为通常情况下每一桩负面的服务都会被 200~300 人知晓。

结论

在这 6 个问题中，你选对了几个呢？我们的调查发现大多数人答对了 3 到 4 题。

从这个测验你会明白我们中的大多数人需要加深对顾客服务的了解。首先给出顾客服务

的详细定义。

顾客满意与否的影响因素

什么构成了正面或负面的顾客服务？

酒店的预定服务总是令人摸不着头脑。最近我去旅行 进房间时钥匙却打不开门 因为已经有人住进去了。我返回前台，他们只是轻描淡写地说了一句‘系统出了点错误！’这个事例中使我很不满意的是：

- 没有专人处理
- 无人道歉
- 推卸责任
- 没有解决方案
- 漫不经心的态度

练习 回想一下你作为一个顾客在零售店、餐厅、酒店或旅行中的经历。回想你在接受服务时产生不满情绪的那一个时刻。你有什么感受？是什么因素造成了这种感受？试着将感受与使你失望的因素分离。列出与你的负面情绪相联的因素。

还有一次我住在丹佛市的一家酒店，我预定的房间又搞错了，不过这次的情形颠倒了。

有人错拿了我房间的钥匙。一个可怜的、筋疲力尽的商人闯进来看见一个穿戴不整的女人在刷牙。他出去比进来得更快！30秒后门铃又响了。前台经理全速赶来向我道歉并保证这种事再也不会发生了。另外，在第二天的晚上我发现了前台经理写的私人便条，又一次道歉告扰还送来一瓶红酒和一篮奶酪和饼干。

使这次经历变得愉快的因素是：

- 专人处理
- 道歉
- 出人意料——免费红酒
- 私人服务
- 酒店的反映速度
- 建设性的态度
- 没有把责任推给“系统”

现在请回想某次消费服务时你满意的那一刻 这些经历可以发生在零售店、餐厅、酒店、旅途中或其他地方。你的感觉又是怎样的？是什么因素使你满意呢？试着将感受与使你大喜过望的因素分离。列出那些令人满意的因素。

我们先描述一下服务的两种层面之后再回来讨论这些想法。

物的服务和人际服务

服务分为两个层面：物质层面和人的层面。物的服务又称服务的内容，包括了以下事物的

价格、时机、质量和数量。

- 设备
- 产品
- 生理上的舒适
- 送货
- 程序
- 惯例
- 职员配备
- 信息
- 角色和责任的界定

物的服务与服务传送过程的可触摸部分相关联，对航空公司来讲它综合了飞机的大小新旧、食物、行李托运、定票系统等等。对零售机构来讲物的服务综合了门面、橱窗、存货、收银台、产品信息等方面。对酒店来讲物的服务综合了卧室、浴室用品、储物柜、电器设备、电话服务等。

练习 如果你在服务行业工作，什么构成了你产品的物质服务层面？

人的服务包含在提供服务中人际关系的内容 具体有

- 肢体语言
- 语言交流
- 称呼顾客的名字

- 专注
- 对人的尊重
- 冷静自信

人的服务涉及服务的不可触摸部分。它更难于衡量、控制和管理 因为它们因买卖双方的互动发生，不能被标准化而且随时间不断变化——人的服务是情景式的。环境变了，今天对某一顾客可接受的服务在另一天同样的顾客可能就无法接受了。

对航空公司来讲人的服务综合了问候语、登机处人员的工作方式、与顾客目光接触的时间等等。对零售机构来讲，人的服务综合了销售人员建立亲近关系、识别顾客需要、推荐合宜的商品、和颜悦色地给顾客介绍等等。对酒店来讲，人的服务综合了下列事物：登记处的友好、工作人员对顾客关于酒店设施询问的流畅回答、随机应变能力等等。

练习 如果你在服务行业工作，什么构成了你的产品的服务层面？

对物的和人的服务的调查

物的服务是较容易界定、衡量和比较的。在收到投诉或进行市场调查时，物的服务也是更容易评价的。当占·卡尔松 斯堪第那维亚航

空公司的首席执政官，在 1981 年走马上任之时，这家公司并不受乘客欢迎。他接手后做了市场调查，发现顾客们要求物的服务得到改进——比如更大的机舱、更宽松的放腿的空位、更快地办理行李托运和更美味的食品。与此同时他了解到一个正在全美图书馆进行的关于服务的调查。

图书馆的实例 第一组

本项调查的参加人员被分为两组。第一组的图书管理员被告知她从事的是一桩生意，不要粗鲁但也必须尽可能迅速地办理读者的出入馆手续。读者离开图书馆后接受了访问。刚开始他们都有点不情愿，对于刚才的服务有以下评价：

- 图书室太暗了
- 找本书很难
- 气氛很不友好
- 大体上很难对服务满意
- 没有读者提到管理员

图书馆的实例 第二组

第二组的管理员被要求做三件事：

1. 对读者要称呼名字（读者阅览证上有，并不是复杂的要求）
2. 微笑（不要大笑，但由于笑比皱眉用到

更多的脸部肌肉，因而也是一项很好的运动。)

3. 当读者经过借书台时轻轻碰他(她)的手(鉴于公众对性骚扰越来越敏感,我们只推荐使用前两项。)

这组的读者在离开后也接受了访问,他们看起来更情愿回答问题。对刚才受到的服务做了以下的评价:

- ☐ 图书室很暖和
- ☐ 书的排列方法很容易理解
- ☐ 照明通风条件很好
- ☐ 大体上他们对服务满意
- ☐ 没有人提到管理员

图书馆的实例 结论

尽管读者所评论的只是物的服务,因为他们感觉到的是这些不同。然而两组中只有唯一的一个区别:人的服务

怎样才能使得你的顾客感觉到不同?——是人的服务,而不是其他!

当占·卡尔松听说了这个调查之后,他决定改变计划。他并没有像起初想的那样买新的飞机、预备更精美的食品等等(物的服务)。相反他聘请了专家对机组成员进行培训,教给他们如何进行个性化服务。公司的 12000 名员工全部

参加了。按他们的话讲，这次培训取得的成果足以载入“史册”。乘客们纷纷赞扬，说现在搭乘斯堪第那维亚航空公司的飞机感觉好多了。信誉提高和客流量的增加使占·卡尔松有财力继续改造物的服务。这种方法马上被英伦航空公司采用了，他们进行了一个类似的培训“wall to wall”，这我们在以后的章节讨论。

练习 复习一下先前列出的使你满意（不满意）的因素。逐条翻看。在代表人的服务项之前标一个 p，在代表物的服务项之前标 m。有一些因素，比如缺少商品信息，可以视为人和物的综合。重新审查你的清单，计算一下什么因素出现得更多——是人的服务，还是物的服务呢？大多数的清单写有更多的人的因素。

物和人的服务

总之 即使物的服务已经标准化了 对顾客而言它只是一个中性因素。在规划服务策略时 大多数的公司把注意力放在物的层面 在培训员工时强调的也是工作方法、技术能力和惯例。人的服务被大大忽略了。

人的服务才是构成顾客满意度和长期顾客忠诚度的关键因素。当你想起那些你愿意去光顾的餐厅和酒店时，通常那里人的服务是使你留恋的最大原因。

更重要的是确保建立和保持一贯的人的服务——这才是顾客感受的关键。

如果顾客得到的仅仅是很好的物的服务，那么他也会认为整个服务都是糟糕的，难以令人满意。相反如果顾客得到的物的服务较差，但是同时享受了出色的人的服务，那他也会认为整个服务都是优质的、令人满意的。

当我们在做关于顾客服务的决策时，确保物的服务程序方法合适、不会引起顾客的不方便是重要的，然而更重要的是确保建立和保持一贯的人的服务——这才是顾客感受的关键。

内部服务与外部服务

提到顾客服务我们常常想到的是一种外部活动，如何在商业机构之外使顾客满意等等。但是内部顾客服务具有相同的重要性。为我们的同事服务 帮他们做好工作 对于整个组织的成败很是关键。

内部顾客服务

内部顾客服务意味着将你的同事作为付费的顾客来看待。态度上彬彬有礼，工作上精明