



书籍 卓越服务，非凡收益

打造五星级客服的奥秘

莱奥纳多·因基莱里 以及 米卡·所罗门
AMACOM, 2010
其他语言版本：英语

导读荐语

丽思卡尔顿(Ritz-Carlton)的服务就相当于苹果(Apple)的创新和劳力士(Rolux)的质量。提到丽思卡尔顿的服务，就马上让人联想这个豪华连锁酒店独创的2000美元顾客满意承诺金制度。这个已有数十年历史的不同寻常的顾客服务条例，允许任何一个丽思卡尔顿的员工——不管他们处于什么级别——都可以拥有2000美元额度的权限，用于自主解决顾客提出的任何问题。迄今为止，还没有一名丽思卡尔顿的员工觉得有必要动用这一全部额度，为顾客解决问题，相反，许多人都是以创造性的解决方法迅速处理了顾客的愿望和要求。这一政策给丽思卡尔顿的顾客和员工发出了一个如此明确而强烈的信号：丽思卡尔顿酒店是多么重视质量和服务。在这本书中，客户服务的管理专家莱奥纳多·因基莱里和米卡·所罗门教导你如何规划并执行一个优质的客户服务计划。*BooksInShort*也同时为这本好书喝彩。阅读这本书能让人愉悦，它清楚地阐述了什么是优质服务。

要点速记

- 忠实的顾客并不在意价格，并且对你竞争对手的诱惑能丝毫不为所动。
- 通过按时交付优质产品、提供优质服务 and 迅速解决问题的能力，来维持顾客对你的忠实度。
- 将你的投资致力于提高质量、改善服务、培训员工以及解决顾客问题等方面。
- 以优质服务著称的丽思卡尔顿酒店集团(The Ritz-Carlton Hotel Co.)授权所有级别的员工，都可以为解决顾客的问题而拥有2000美元额度的现场处置权。
- 培养你的员工要懂得关怀客户，确保每个人都致力于提供优质服务。
- 教导他们使用热情、友好以及为顾客着想的服务用语。
- 要培养老顾客的忠实度，尽你所能了解顾客需求的方方面面。
- 掌握顾客的好恶信息。
- 提供“预期式服务”：在问题发生之前就提出解决方案。一旦问题发生，首先向顾客道歉，然后再询问问题所在。
- 优质服务所带来的收益远远大于成本。

浓缩书

提供满足顾客预期愿望的服务

设想一下这种场景：一位酒店的维修工程师在大堂里正站在梯子上更换灯泡。他注意到一位住店客人正从邻近的游泳池走进来，浑身湿漉漉的，身上裹着毛巾，她两只手都拿着东西，打开大厅的门对她来说很困难。看到她费力地推开大门，维修工人迅速从梯子上下来帮助她开门并说到：“欢迎回到酒店，夫人，我来帮您拿包吧！您对我们的游泳池还满意吗？”然后，他帮助把客人的提包拎到了电梯门口，送客人进入电梯后并按下了其所住楼层的按钮。令人羡慕的服务不是吗？是的，不过如果维修工在看到这位女士走进来时就能马上意识到她会有困难，从而迅速从梯子上下来帮助她开门，情形又会是怎样呢？那样的话，他提供的将不仅是一项“被动式服务”——即发现一个顾客有可能身处困境而前去帮助解决问题，而是提供了一个“预期式服务”——即从一开始就防止顾客产生受困的局面。你也希望你的员工能够做到预先就知道顾客的需求所在，想要实现这种层次的“顾客满意度”，需从以下四个关键方面完善服务：

1. “完美产品”——除非你的产品或服务是完美无缺的，否则顾客们总会找出口继续寻找其他替代的产品和服务。

2. “服务周到”——如果你的员工们不是以关怀的方式为顾客提供服务，他们恶劣的服务态度都会影响顾客对你产品或服务的看法和体验，不管你的产品和服务有多么完美。
3. “及时”——如果你不能按时交付产品或提供服务，你已经不能满足客户需求了。
4. “有效解决问题”——即使是在那些组织最完美的机构里，有时也会出现问题。你的公司如何处理这些问题将会产生很大差别。

“为公司所能做的最大贡献莫过于每次服务顾客后，都能培养顾客对你公司真正的忠诚。”

要让顾客建立对你的忠实度，就要始终给予他们最高质量的服务，以培养一些真正满意的顾客群体，从而留住他们。尽管顾客忠实度至关重要，但是许多公司管理者仍不知道该如何培养忠实的追随者。首先，需要了解是什么因素影响了顾客对你产品和服务的选择，在了解这些信息之后，你就可以利用这点来与顾客建立长久而持续的关系。倘若没有这种关系，顾客们很可能把你的产品和服务视为可被轻易替代的商品。

“语言工程”

要打造顾客忠诚度，需要让你的员工了解使用哪些服务用语可以留住客户。员工在服务顾客时所使用的服务用语远比产品广告中的那些词语更为重要——因此需考虑你的销售人员们应该如何仔细地选择销售用语。你的员工与顾客的交谈具有重要的影响力，能够促使顾客产生物有所值、受到体贴和重视的感觉，从而获得积极的体验。

“忠诚度能让顾客的价格敏感度降低，顾客更愿意花钱购买你的东西，更愿意尝试你的新系列产品……更不容易被你的竞争对手的诱惑所打动。”

运用合适的用语可以让服务中的问题迎刃而解，而不恰当的用语会让顾客（甚至是最满意的顾客）感到失望。因此，要在你的公司内部确立一种首选的服务语言风格，训练员工在正确的时候使用正确的服务用语，这种做法在丽思卡尔顿已大获成功。如需对此详细的解释，请参考以下这些例子，如：直接对顾客说“您还欠我们……”就不是一种礼貌的表达方式，但是以“根据我们的账单显示……”的表达就委婉得多；直接命令说“您必须……”是很鲁莽的，而换成“我们认为，如果……会更好”的表达就会优雅许多；转接电话时使用“不要挂机”的命令句式会显得很生硬，而一句“请您稍等，我为您转接”就会显得态度亲切。当然，语言只能给你一定程度的帮助，你的行为还必须同样殷勤而周到。

“人们似乎对预期式服务都会做出积极和肯定的反应。”

例如：

- 不要筛选电话——这种做法将孤立你目前的顾客和潜在顾客。
- 立即接听电话——无人接听的电话铃声会让人烦躁，继而愤怒。
- 确保顾客能够很容易联系你——在群发邮件的末尾写上“请不要回复这份邮件”，并不是赢得客户的明智做法。
- 让有亲和力的人来做电话应答——如果呼叫中心的客服人员仅以简单的“您好！我姓张”来接听电话，势必令人感觉不够亲切，在与客户电话沟通时，应尽量使用全名，并称呼客户的姓名。
- 在给客户的邮件中加入尊称——如同你给朋友发送的邮件不能没有“尊敬的”或“亲爱的”等称呼一样，在致客户的统一邮件中，也应添加具体的称谓，让所写的电子邮件也同常规信函一样礼貌。

“服务补救”

确保你的机构中的每个人都感到有责任帮助顾客解决问题或者处理抱怨。遵循以下四个步骤，以满足顾客的愿望和要求：

1. “真诚道歉并请求原谅”——让你的道歉发自内心并做到可信和真诚。要及时发现顾客有不满情绪，道歉时请小心使用你的用语。例如，“如果您说的情况属实，我向您道歉”，顾客对你这句道歉的理解是“你在说谎”。不要急于不明就里地道歉，而是要弄清情况之后，有所针对地对顾客进行道歉。
2. “仔细研究顾客的抱怨原因”——要清楚顾客的抱怨是否有道理，需要从一些相关的基本问题入手，例如：如需了解顾客是否在使用你的某一产品时采取了必要的操作，试探性地询问顾客“您是否插上了电源”。但在询问此类基本问题前，确保顾客已经接受了你的道歉，否则，这样的问题显得突兀，只会让他们感到受到羞辱。
3. “解决问题并持续跟进”——利用解决问题的机会与顾客建立更紧密的联系，方法是通过提供一些额外的服务，例如：免费升级。这将使不满的顾客感到重新受到公正的待遇。一旦你解决了问题，还要持续跟踪进展，以示你的关心。
4. “对问题做文件记录”——这是从任何错误中学习并对问题寻根溯源的方法。

“如今对于一个公司的主要威胁在于，顾客们认为你提供的只是一种可以被代替和可有可无的商品。”

要持续记录客户的具体需求，建立一个跟踪客户需求的记录体系，其中罗列出顾客的主要偏好和特点，在每次与客户的交流之后都要更新客户信息。以下是一些“记录和分享”客户需求时应遵守的原则：

- “保持记录体系的简洁和重点”——无需记录有关客户的所有事项，只需关注主要需求。
- “只要是对服务顾客有重要性的事项，就应该记入你的客服体系”——记录客户对服务内容的偏好和其个人数据，包括以前发生在该顾客身上的服务不周的相关信息。
- “客服体系中所搜集的信息需能够实时查询”——确保所有一线的客服员工能够立即查询追踪系统中的所有客户的信息。
- “客户的偏好会改变，主观假设有风险”——顾客曾经在晚餐前点过茶，并不意味着他或她总是想在晚餐前喝茶。
- “情绪会改变”——那么，就对顾客的情绪进行跟踪。酒店The Inn at Little Washington的服务员在顾客就餐前要对他们的情绪进行打分，分数从1到10。该酒店的目标是在顾客离开餐厅前，将顾客的情绪提高到至少9分。
- “不要用呆板的方式说话”——始终以诚恳、亲切的方式直呼顾客的姓名以提供服务。
- “是否利用技术手段正当当地获取信息？把握合法与令人反感之间的分寸”——谨慎地利用客户数据库中所搜集的信息为顾客服务，切忌让顾客产生反感，并令人联想起黑帮老大，你不希望顾客认为你在监视他们吧。

“如能接受良好的职业培训并且享有优厚的福利待遇，员工就能在公司留任更长的时间；工作中的事故发生率更低；引发的行为问题也更少。”

要提供一流的服务，员工们就必须像顾客那样思考，提供员工如顾客般在你的商店里购物或餐馆里就餐的体验机会，倾听他们作为顾客的感受。例如，对于一家餐馆来说，顾客典型的一个反馈建议可能是单独就餐的老主顾希望有什么东西可供阅读，因此你应给他们提供杂志。这就是那种能够让普通顾客转变为忠实粉丝的预期式服务的完美案例。

丽思卡尔顿的“BIV先生”

“BIV先生”是丽思卡尔顿的员工给酒店的质量控制系统所取的一个代号名称，它代表着“故障(breakdowns)、效率低下(inefficiencies)以及工作流程的偏差(variation in work processes)”——这些员工需尽力避免的、如反复出现无人值守和设备需维修等问题。员工一旦发现“BIV先生”一类的问题，需立刻通知可以解决问题的人。要了解这些问题为什么会出现，你应一直追查到底，直到发现核心问题，然后将问题彻底解决。例如，一位顾客抱怨客房服务来晚了，那么就问侍者为什么，原来是服务电梯来得太慢了。为什么电梯太慢？是房间清洁人员为寻找床单而占用了货运电梯；为什么需要去寻找床单？是因为酒店没有配备足够的床单；如何解决这个问题？答案是购买更多的床单。“BIV先生”总想知道为什么，这是驱使你不断改善工作的关键问题。要搜集更多的顾客的意见，你可以偶尔利用一下“深入调查”的方式，或经常利用“顾客留言簿”等方式，以及包含3-7个问题的小型问卷方式。隐藏身份的购物者或酒店的试睡调查人员也能获得宝贵的信息，然而，要确保优质服务的最好方式是雇佣正确的人去服务客户。选择有以下这些特征的人来为你服务客户：

- “发自内心的热情”——每个人都希望与热情、真诚的人打交道。
- “善解人意”——能够理解他人感受的员工将提供更好的服务。
- “乐观、积极的态度”——没有人想和一位悲观主义者在一起。
- “有团队意识”——人们应该对他们的工作团体产生积极影响。
- “尽职尽责”——寻找那些对自己的工作感到自豪、尽心尽力并完成所有任务的员工。那些不能尽职的员工会制造麻烦。

“永远不要直接地问‘你打电话来的目的是什么？’‘你是谁？’她知道你打电话的事吗？”以及其他无礼的问题……相反，应该提供一切帮助，如‘你说的没错——我能记下你的名字然后转告她吗？’”

卓越服务还需要有能力的领导者。寻找具有以下特点的高级管理人员：

- “远见”——服务业优秀的管理者会深入思考他们公司的未来将会如何发展。
- “同盟”——这些领导人能团结他们的员工，赢得员工的理解以及对自己远见的支持。
- “制定标准”——优秀的客服管理领导者会设定高标准，并且让员工们达到这些标准。
- “支持”——有想法的领导会确保员工拥有他们达到自己组织目标所需要的资源。
- “激励、认可和奖赏”——为了业绩，所有的激励手段、认可方式和物质奖励都是值得付出的。

“我们不仅是在销售产品，我们也是在关心顾客的需求。”

即使是对高质量服务表示支持的管理者们，有时也会对其高昂的成本表示反对，这是短视的做法。打造卓越服务可能会增加你的运营成本，但是顾客对你的公司感到非常满意，这一价值是不能用价格来衡量的。此外，最好的员工更愿意为那些建立在优质产品和卓越服务之上、与顾客有着积极联系的公司工作。具有较高“培养客户忠诚度标准”的公司留住员工和顾客的概率都很大，这使得这些公司可以享受更高的保险概率，并且不用像其他公司那样担心因员工工作失误而引来麻烦和官司。

网络技术

互联网是一个不可思议的媒介，然而，互联网的強大力量和令人惊叹的影响力能够使你的行为处于消费者的对立面，不要成为网络“黑暗面”的牺牲品。网络可能使你将网上的客户服务流于一般的商品化管理，从而疏忽对客户的服务，例如，在网站上对一些常见问题提供答案(FAQs)的做法并没有错，但不要认为，列出一系列常见问题并提供标准答案就使你的网上客户服务完整无缺了。你的网站的一些访客可能在常见问题中无法找到他们所需要的答案，因此需要用两种模式提供产品服务信息：简短答案(针对注意力集中、时间较短的顾客)和详细答案(针对那些希望获得详细信息的顾客)，让你的顾客选择他们希望获得什么类型的信息。始终将你的顾客——包括网上顾客——视为个人，而不是商品。

“你好”和“再见”

如何问候你的顾客并且和他们告别是相当重要的：一声友善的“你好”自然而然地让人心情愉悦；一声深情的道别使得人们对与你打交道留有积极的回忆。由于“你好”和“再见”是开始和结束与顾客交流沟通的用语，因此它们给人的印象极为深刻。考虑让你最外向、开朗且友善的员工担任公司的接待员，做这份工作的人是你公司的第一印象和最终印象的创造者。在电话中也要像在面对面时一样热情，也要记住热情地问好并且关怀地道别。

“为了得到免费和微笑的服务，多走一里路也在所不惜。”

对于有任何形式身体残疾的顾客尤其要格外关心。可以想象，有视觉障碍的人如想登录并浏览你的网站，他们可能无法辨认黑客仿冒网站的伎俩，从而上当受骗。因此，要时时刻刻做到为顾客着想。

关于作者

莱奥纳多·因基莱里 (Leonardo Inghilleri)：担任亚特兰大韦斯特培西斯咨询公司 (West Paces Consulting) 的管理合伙人兼执行副总裁。米卡·所罗门 (Micah Solomon)：经营着位于曼哈顿和华盛顿特区的绿洲唱片制造公司 (Oasis Disk Manufacturing)。