

极致服务：如何创造不可思议的客户体验

作者：（美）肯·布兰佳 凯西·卡夫 维基·哈尔西

极致服务带给所有组织成功，此书献给所有相信这一理念的人们。

译者序

肯·布兰佳博士作为享誉全球的管理大师，其商业思想影响深远，多部畅销著作经久不衰，其中包括《共好》、《顾客也疯狂》、《鲸鱼哲学》、《别把你的顾客丢了》、《领导力药片》、《击掌为盟》和《全速前进》等，尤其是《一分钟经理人》更成为美国20年来最畅销的管理学著作之一，他所讲述的很多内容已经成为美国诸多高效经理人的“常识”。肯·布兰佳博士被誉为当今商界最具洞察力和思想深度的人之一，而他的著作非常贴近商业现实，往往是通过商业故事呈现现实情景，阐述其深邃的商业理念和独到的管理见解，令读者在阅读过程中不知不觉领悟到其中精髓。此次肯·布兰佳博士在其新作《极致服务——如何创造不可思议的客户体验》中依然采用娴熟的商业故事叙述手法，让读者在故事阅读中领悟极致服务的理念价值。

极致服务是指要始终如一地提供理想服务留住顾客，从而提高企业的竞争力。简单来说，就是企业通过一系列举措令顾客感觉到备受关注，以此实现极致服务。

本书故事中主人公凯尔西·杨在弗格森零售连锁店做兼职，同时修读自己的商学学位。她在工作时，发现这家店的服务总是很难让客户满意，她在大学学习了极致服务的课程，意识到关心客户的重要性。于是利用在课堂上所学的知识，试图去改变弗格森连锁店的现状，最终她使这家连锁店涅槃重生。这个故事为读者展示出了极致服务理念与ICARE模式在企业管理运营中难以估量的作用。

“要想业务成功，归根结底要有关系。而关系建立在服务之上。那些从长远来看，取得了成功的公司，往往都重视培养内部员工关系，以及外部客户关系”。ICARE模式使直接服务于顾客的员工意识到他们应该通过和客户之间的互动，建立和维持良好的客户关系，真正关心客户，创造一种服务文化，从而获得更多的回头客，促进公司的发展。专注于客户关系，包括与外部客户的关系，以及与内部客户的关系，是一个组织最有力的竞争优势。伟大的公司意识到最重要的客户就是公司的自己人，即员工和经理。如果公司为自己人创造了一种激励环境，鼓励他们专心工作，员工便会主动想办法更好地为客户服务。这样客户会变成回头客，公司也自然会盈利。

ICARE的服务模式，包括五个方面，一是理想服务（ideal service），坚持服务至上，满足客户每日需求。无论处在哪个行业，作为服务提供者，都要每天通过行动、言语和行为来证明服务的重要性。如果设立一个服务他人的荣誉榜，那么提供理想服务的人，无疑会高居榜首。二是服务文化（culture of service），构建以服务客户为重点的环境。任何一家组织的文化都应建立在一个共同的愿景和价值观之上。并且，企业的领导需要确保每位员工都了解该愿景和价值观。组织的服务愿景和价值观越清晰，就越容易建立起浓厚的服务文化，因为每位员工都会专注于其工作重点，并了解组织对他们的预期。三是专注（attentiveness），了解客户及其喜好，一个组织一旦确立了其服务愿景，下一步就是明确自己的服务对象及其所需。

客户分析能够帮助企业了解其服务对象的不同种类，以及他们的具体喜好，这样就可以确保每个顾客的个人需求都能得到满足，同时可以不断提高服务水平。四是回应（responsiveness），在满足客户需求时，展现出真诚的服务态度。对客户做出迅速反应与关注他们的需求和喜好密切相关。五是赋权（empowerment），积极采取行动，实现服务愿景，在工作中，你对某些事情拥有绝对控制权，或者虽然有些事情超出你的控制范围，你却可以对它产生更多的影响力，这些事都归在“赋权”这一范畴。

此外，作者认为，在了解ICARE模式并掌握了将该模式付诸行动的知识和技巧后，需要制定和执行可持续发展的计划，促进员工坚持使用这些新技巧，因此企业需要指派某个人或者是一个团队，负责不断帮助员工坚持使用该模式。

鉴于目前国外极致服务与ICARE理念在学术与企业管理实践上都已取得丰硕成果，而国内企业在客户服务方面仍有很大提升空间，我们有理由相信，学习极致服务与ICARE模式会帮助国内企业更好地提升其服务质量，吸引客户，带来稳定盈利，进而激励员工提供更优服务，由此产生良性循环。从而既满足客户需求，又提升企业效益，这种发展模式非常适合我国企业在服务过程中的客户价值提升。

本书的翻译得到中国人民大学出版社曹沁颖女士的支持和帮助，在此表示感谢！鉴于时间和译者水平有限，译著中难免有不当之处，敬请广大读者批评指正！

王霆

中国政法大学商学院

导言

当我们为肯·布兰佳公司开创“极致服务”这一客户服务培训项目的时候，我们向参加培训的人提出两个问题：

- 1.为什么客户服务很重要？
- 2.你想让你的客户知道什么？

我们通常会得到这样的答案：

- 1.如果客户感觉很满意，他们就会成为回头客，这样我们就成功了。
- 2.我们希望客户知道我们在关心他们，这样他们就会成为回头客。

作为客户，为什么会一次又一次地光顾所喜爱的商店或者业务呢？这不仅仅是因为产品的质量。研究表明，客户反复光顾的原因在于是否能够让它们产生感觉。

听起来很简单——就是让你的客户知道你很关心他们。

既然如此，如果已经证明关心客户是如此重要，而道理又如此简单，可为什么每个组织不这样做呢？毕竟我们都知道，保持现有客户在成本上比不断去开发新客户来取代老客户要经济得多。

让我们看看凯尔西·杨，这个坚毅而又乐观的年轻女子，她在弗格森折扣连锁店兼职的时候，获得了自己的商学学位。这家连锁店原本很难让客户满意，凯尔西在当地的大学里学习了“极致服务”的课程后，意识到关心客户是确保商业成功最为重要的因素。为了证明自己在弗格森连锁店有发展前途，并且能够帮助公司应对来自一家很有威胁性的竞争对手的挑战，凯尔西和她的部门经理一道开始改变现状。通过一些令人惊奇的转变，凯尔西发现“极致服务”可以如此明显地改造一个组织的未来，而能运用这一方法的人也真的是如此重要。

现在比以往更加需要人们学会关心他们的客户。通过阅读这本书并且运用我们多年来培训高级学员的ICARE模型，那些面对客户的员工将会认识到，无论他们在公司里的职位是高是低，他们都应有动力通过和每个客户的互动，使其成为公司忠诚的回头客。并且领导者会发现，在员工中实践服务的理念让他们关心客户，以此来创造一种服务的文化，会非常显著地影响着公司发展。无论是公司的CEO，还是像凯尔西这样的兼职员工，每个人都是重要的。无论是内部还是外部，客户服务都是每个人的工作。

我非常高兴能够与凯西·卡夫、维基·哈尔西共同撰写这本书，他们是“极致服务”客户服务培训项目的合作者，也是我们的高级培训师和咨询师。凯西和维基这几年一直都在培训来自各行各业的学员，即使他们有着很好的产品并且客户服务很成功，“极致服务”还是会帮他们带来忠诚的客户以及更多的回头客。

当所有要点都被讨论并且能够做到时，道理也就非常简单——关键在于关心。现在开始你的征途，享受这一过程，让我们告诉你如何去做吧。

——肯·布兰佳

第一章

令人沮丧的交易

“我要退掉这个咖啡机，应该是几个星期前买的。”一个中年妇女将咖啡机连同打开的包装盒一起递到服务员手里。

“能告诉我退货理由吗？”年轻的服务员问。

“用它做出来的咖啡不够热。我已经在其他店买了另一个牌子的。麻烦给我退款，或者提供一张本店购物卡也行。哦，发票已经找不到了。”

“没问题，”服务员微笑地说：“我去找值班经理签个字，马上回来。”她向服务台走去。

经理看见她把咖啡机和包装一起放在服务台上时，皱起了眉头。

“凯尔西，这个不能退。”他一边看咖啡机一边说：“这台机器已经用过了。发票呢？”

“客户找不到了。”

“那肯定不能退。谁知道这台机器已经被用了多久了。”

凯尔西想争几句：“稍等一下，上周劳拉和我说，无论什么情况，如果客户不满意，小家电都可以退换成本店购物卡。”

“没发票就不行，”经理说：“劳拉竟然和你这么说，真是让人惊讶！她在这家店工作的时间比我还要长！”他把包装盒推给凯尔西，说：“告诉客户这是本店的规定——没有发票我们是不能退货的。”

凯尔西只好硬着头皮向客户解释，中年妇女非常不满。

“我要不打开试用的话怎么知道做出来的咖啡不够热啊！若是在其他店，即使没有发票，也可以提供购物卡。你们店真是不可理喻！”她拿起包装盒，瞪着凯尔西说：“你说退货没问题的！”

“很抱歉。”凯尔西说。她看着客户离开，觉得自己像个白痴一样。这位女士再也不会来光顾了。凯尔西知道这不怪客户。

第二章 有趣的课程

夏季学期的第一天，凯尔西·杨坐在教室里，准备开始上她大学时期的最后一门课。她很想知道这位教授如何利用未来的八周讲授客户服务这门课程。这时，讲台上刚刚在调试手提电脑的人抬起头，开始讲话，他看起来很友善。

“大家好。我是哈特利教授。欢迎大家来上‘极致服务’课程。作为商学院学生，你们要知道，这不仅是最棒的，而且是最重要的一门课。”

教授抿着嘴笑了起来。凯尔西觉得他态度好像不太认真。

“我知道这听起来有点夸张。那么我来解释一下。你可能有些疑问，觉得大学课程中怎么会有关于客户服务的课程呢？但是，请大家想一下：你上次享受到卓越的客户服务是什么时候？不是一般或较好的服务，而是非常棒的服务。你还记有哪次服务棒到让你想告诉别人自己的体验吗？”

教室鸦雀无声。有些同学环顾四周，却没有一个人回答。

“想不起来了，是不是？或许极致服务并不像大家认为的那么容易。我相信，大多数经理都会告诉员工要友善地提供优质服务，但他们没有解释怎样做。实际上你们是要学习如何做到这一点。”

“这门课程与众不同，事实上我花了很大力气才说服学校把它加到商学院课程中。但是我认为学习管理专业，如果没有一门核心课程是关于客户服务的，那真是大错特错。为什么呢？因为要想业务成功，归根结底要有关系，而关系则建立在服务之上。那些从长远来看取得了成功的公司，往往都重视培养内部员工关系以及外部客户关系。我个人以为，如果商业课程只关注头脑，而不是人心，那就是错误的。”

哈特利教授转向投影屏幕，说：“现在我们来看看这门课的第一个主要观点。”他手指轻敲电脑，屏幕上出现了一句话：

当你为自己人创造了一种激励环境时，就会得到客户忠诚度。

“伟大的公司意识到最重要的客户就是公司的自己人，即员工和经理。如果领导关心照顾自己人，鼓励他们专心工作，员工便会自己想办法更好地为客户服务。这样，客户会变成回头客，公司自然会盈利。”

凯尔西不信。哪有那么容易？她想。教授肯定没去过我工作的那家店。经理一点儿都不为员工和客户考虑！她想起那个因为没退成咖啡机而大发雷霆的顾客，很是郁闷。

“在座的各位，谁现在有工作，全职或兼职？”教授问。

大多数学生举起了手。

“手别放下，我再问个问题。”他停顿了一下。

“谁讨厌现在的工作？”

凯尔西放下手，但她惊讶地发现绝大多数人还举着手。“好，我再问一下：这里有人热爱你的工作吗？”

只有三个人举着手。很显然，凯尔西不在其中。她觉得自己对现在的工作既不热爱也不讨厌。

哈特利教授语气变得严肃起来，说：“这门课需要很多实践。从现在起，我要求你们把在课堂上所学的‘极致服务’知识运用到工作中，不管以何种形式，为你自己和周边的人创造一个更好的工作环境。不管现在你工作的地方如何运营，也不管你是否是经理，只要你真诚地对待同事和顾客，为他们服务，他

们就会因你而不同。”

“你们的第一项任务是建立关系。在今后一周的工作中，我要求你们注意三件事。这三件小事将改变顾客对你的态度，因为你将让他们体验到个性化服务。”

教授轻敲电脑回车键，屏幕上出现以下三点：

- 1.知晓并使用顾客姓名。
- 2.聊些交易之外的话题。
- 3.态度友善。

“首先，了解并尽可能使用顾客姓名。人们喜欢听别人叫自己的名字。其次，说些与销售无关的话题。夸一下顾客的手表或者鞋，问问他们今天过得如何，或聊聊天气。最后，要友善。听起来很容易，但真正这么做的人却越来越少。当和顾客面对面时，要看着他的眼睛，给他一个真诚的微笑。如果是电话或网上服务，态度要积极和愉悦。

“我知道大家都能做到，但你们现在要特别关注这三点，使之变成习惯。如果你没有工作，记住，这三点是相互的，也就是说，如果你们用这些技巧对待服务人员，那么将来你在工作中便会很自然地用这种方式与客户沟通。本周结束时，每人写一篇两页的文章，详细列出执行以上三点后的结果。

“我相信结果会令大家惊讶。因为当你把顾客放在第一位的时候，便会发现，自己对工作的态度也会有所转变。记住，关系改变了一切。”

他说得容易，凯尔西边想边收拾好东西离开教室。她不确定教授讲的在弗格森店是否行之有效。这家大型打折连锁店经常人手不足，如果花额外的时间和顾客在一起就很难完成其他任务了。看来这将是一个艰难的过程。

下午在去往健身房的路上，凯尔西还在思考教授的话。她知道店里的经理会从教授的建议中受益。在如何对待员工和客户的问题上，店里还有很大的进步空间。不幸的是，退咖啡机这类事在店里并不鲜见。在凯尔西就职于家庭和办公部门的这一年中，经常会生着闷气回家，希望能换份工作。但是，她是个大学生，要和祖母住在一起以节省生活费，还需要打工赚学费，想再找份既给她上医疗保险又能配合上课时间的工作真的很难。

令人愉快的是，完成这门课，她就可以拿到商学学位了。凯尔西希望通过几周的学习对服务这门学问有所了解，这将有助于今后事业的发展，因为她希望能够在零售业工作。毕业后，凯尔西将成为弗格森店的全职员工，之后她希望能够被提升为基层经理。即使不继续留在弗格森，这段工作经历也可以写进简历，有助于日后找工作。她在店里交了不少朋友，也有不少愉快的日子。凯尔西的终极目标是自己开店，并成为一名令人信任、尊重、愿意与她共事的领导。她知道现在离这个目标还很远，但是她正在不断努力。

凯尔西急着把车停在弗格森店停车场，她要赶着去参加家庭与办公部门的周一例会。这时，凯尔西看到一个顾客正一边把她两个大声尖叫的孩子放在安全座椅上，一边努力把刚买好的大包小包的东西放到车里。凯尔西已经迟到了，可她犹豫了片刻，还是决定去帮忙。

“您好！我叫凯尔西，我在这家店上班。我来帮您把东西放到后备箱里吧，这样您就可以腾出手来照顾孩子了。”她边说边干。

“多谢！”那个年轻的母亲终于可以踏踏实实地给孩子们系上安全带了。

凯尔西想起教授提到的三个要点。这情形下问顾客姓名似乎有些不妥，于是她决定边放东西边与她简单聊几句。

“您这么早就出门买东西啦。正好可以避开上班高峰期。”

顾客给孩子系好安全带，笑了起来：“我们三个小时前就起床了。不过只有一个收银台开着，排了好长时间队，错过了孩子小睡时间，现在他们开始闹觉了。”

“实在抱歉，耽误您时间了。我还能帮您做什么呢？”凯尔西问。

“谢谢你的帮助，你让我对弗格森重建了信心。”顾客坐上车。

“祝您有美好的一天！”凯尔西对顾客挥挥手，然后把购物车推回店里。

凯尔西很高兴自己帮助了那位顾客，特别是当她提到因为排长队心里很不高兴的时候。凯尔西觉得虽然迟到了，但是挽回了一位回头客还是值得的。重在关系，不是吗？

凯尔西知道她走进会议室时，经理史蒂文·沃克会批评她几句，他可是个相当准时的人。不过她也知道史蒂文是个好经理，他总是帮助自己把工作和上课时间错开，而且他工作非常努力，每天很晚才走。

凯尔西猜得一点不错，就在她悄悄走进会议室时，史蒂文说：“你可来了，凯尔西。”

“抱歉。”她决定一会儿再解释迟到的原因。

在会上，史蒂文首先回顾了一遍销售额和员工时间表，接着他抬起头，说：“大家都知道，过几个月ShopSmart店就要开张了，就在咱们这条街上。很多我们店的老顾客会去那家店购物，所以我们要想些办法留住回头客。公司高层表示，如果我们不能尽快想出好主意那么，恐怕很多人就保不住这个饭碗了。我非常需要听到你们的想法。谁愿意说一说，从今天做起，我们怎样才能更好地服务顾客？”

凯尔西看没人回应，便举起手来：“我正在学校上一门客户服务方面的课程。教授告诉我们要保证客户至上，才能建立客户忠诚度。事实上，这也是我今天迟到的原因：在停车场我看到一个中年妇女正在着急把刚买的东西放到车里，而她的两个孩子大哭大闹，我就帮了她一把。”

“这个迟到的理由还算说得过去，这次就不追究了，”史蒂文微笑着说：“你们教授还说了些什么？”

“他告诉我们有三种方法可以给顾客个性化服务的感受，而这三点可以令顾客对我们的态度大为转变。”

“很好。具体说说看。”史蒂文看起来很感兴趣。

“首先，知晓顾客的姓名，并在和他们交谈时使用它们。人们喜欢听到别人叫他们的名字。第二，嗯……”她停顿了一下，“哦，聊些与本次销售无关的话题，比如顾客的孩子或者周末安排，让顾客觉得我们很在意他们。第三，友善并微笑服务。”

“太棒了！”斯蒂芬兴奋地拍起手。“各位，这三点很简单：了解顾客姓名并在为他们服务的时候使用它们；聊些与销售无关的话题，套套近乎；保持微笑。相信大家今天都能做到，对吧？如果大家能坚持一周就更好！”一些人点头同意。会议结束，大家开始工作。

凯尔西因为经理采用了她的建议而大受鼓舞。自从听说ShopSmart要在附近开店以来，凯尔西就听有些同事说要跳槽到那边去。她希望史蒂文今早积极的态度可以改变那些人的主意。与其考虑辞职，或许大家可以想想如何留住顾客并在弗格森创造一个愉快的工作环境。

凯尔西戴上胸牌，从休息室走出来。哈特利教授让我们将课堂所学运用到工作中去，她想。今早试了一次，还真有用，我要每天都这么做，看看是否像他讲的那样能够产生效果。

她看到一位顾客正站在“重返校园”专柜前面，盯着手上的一张纸看。凯尔西走近一瞧，发现这是一张购物清单，标题是布兰登宿舍。

“您需要什么？我帮您找找？”凯尔西问。

“哦，谢谢，”顾客笑着说，她看起来有些焦虑。“我儿子马上就要上大学了，他需要买很多东西。这个夏天他一直忙着打工，于是我告诉他我会帮他买一些。”她摇摇头，说：“真不敢相信他就要离开我了。”

凯尔西笑了笑，同情地说：“我刚刚离家上大学时，和祖母住一起，我妈也很难过。但是她也很为我高兴，因为我可以继续学习。您也一样，对吧？”

“哦，没错，我可不希望他天天窝在沙发上看电视！只是一想到他要离我那么远就很难过。你能帮我找找这购物单上的东西吗？非常感谢！”

“没问题，乐意效劳。我叫凯尔西。”她先说出自己的名字，希望对方也可以告诉她自己的名字。

“我叫黛安。”顾客微笑着说。

凯尔西和顾客一起，把整个店逛了一遍，购物车里堆满了床上用品、学习用具、电脑配件，甚至还有个小微波炉。清单上的东西都买齐了。这时，凯尔西提了个小建议。

“现在很多人都买一本书，是关于如何成功度过大学生涯的。书里有不少有关学习和时间管理的好建议。或许您可以买一本作为礼物送给您的儿子，表示您对他的支持。”

“这主意真棒！”黛安说：“虽然他不和我说，但我知道他对大学生活还是感到有些紧张的。”她笑了起来。

“别担心，他很快就会想您的，还会思念您的好厨艺。”凯尔西说。她冲到书架那边，拿了一本，送到黛安手中。

“谢谢，凯尔西。没有你我是绝对不会想到送这本书的。非常感谢你的帮助！”她停顿了一下，接着说：“我从来没想到在弗格森能享受到这样的服务。你花了这么长时间，这么用心地帮我。”

“很高兴我能帮上忙，黛安。”凯尔西微笑着说，黛安轻轻握了握凯尔西的手。

这感觉真不错，凯尔西决定也这么对待其他顾客。那天一共有6个人称赞她的服务或者感谢她的帮助。最令她惊讶的是，她一整天都干劲十足、非常高兴，就像教授说的一样。事实上，这是她工作以来感到最愉快的一天。

第三章

什么是极致服务？

第二天早上，凯尔西在学校找地方停车时，想起了史蒂文给部门员工的挑战——寻找战胜竞争对手的方法。同时，她回忆起哈特利教授在第一堂课时讲过的话：如果一个公司在意自己的员工，员工就会对顾客用心，顾客自然会成为回头客。她不禁心生疑问：真就这么简单吗？

课上，哈特利教授仿佛知道她在想什么。

他问大家：“一家伟大的公司和平庸的公司有什么区别？”

无人回答。他说：“好，我来告诉大家。伟大的公司知道如何让顾客感到他们很受重视并愿意买单。并且，伟大的公司懂得建立关系，这包括与内部客户，即员工，建立关系，还包括与外部客户，即购买产品和服务的人，建立关系。专注于关系，譬如我上节课讲过的三点，是一家组织机构最有力的竞争优势。下面我们做一个简短的调查来论证该观点。”

教授在白板上画了个框，在里面写下从1~10这十个数字。

“现在，请大家想一下你在某一周内所做过、或者所参与的所有事情或活动，比如逛商店、网购、修手机、看电影、去饭馆或干洗店。然后回忆一下你在每个地方所受到的服务，并打分，那么平均分是几？1代表服务差到不能再差了，而10代表服务好到让你觉得自己是个明星。算好平均分后请在白板上对应的数字下画钩。”

当所有同学都画好钩回到座位后，教授说：“现在，请看白板，告诉我大家勾画的平均值大概是多少。”

“5。”有些同学答道。

教授又问：“5代表什么？”

“一般。”

“不知道大家怎么想，反正我是绝对不会为一般的服务而感到骄傲的。你们呢？”他问。

同学中有的摇头，有的暗笑，还有些说：“不会。”

“现在想想你所工作的地方。如果让顾客打分，他们会打几分？”

一些同学说：“5分。”只有一个学生例外，她很热爱自己的工作并打了9分。

“即便如此，如果想让企业生存下去，想必CEO们一定不会对这个结果感到满意。实际上，他们希望顾客觉得享受了极致服务，也就是——10分。”

“让我们看一下如何定义极致服务。”哈特利教授轻敲键盘，屏幕上出现以下一句话：

极致服务：始终如一地提供理想服务，留住顾客，从而提高企业的竞争力。

“简单地说，就是企业通过一系列举措，令顾客感觉到备受关心，以此来实现极致服务。”

凯尔西想到了黛安，那个即将送儿子上大学的母亲，笑了起来。黛安曾说过她感到凯尔西确实关心她。

“你们下一个任务是准备一个五分钟演讲，列举人们表现出关心你或他人的实例，场所可以是购物、参观或工作的地方，面对面、通过电话或网上沟通都可以。”教授说：“如果细心观察，你会发现有足够的内容去讲。”

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《极致服务：如何创造不可思议的客户体验》（美）肯·布兰佳 凯西·卡夫 维基·

请登录 <https://shgis.cn/post/244.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

