



顾客也疯狂 Raving Fans

打造革命性的全方位服务

(美) 肯·布兰佳
谢尔登·鲍尔斯 著
张春波 张 疆
李蔚虹 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

管理大智慧

前几天，我与朋友一道去外地办事。因为时间紧张，我们就想找一家便捷、干净的餐馆就餐。但面对一家挨一家的餐馆，我们倒为吃饭的事发愁了。最后只好随便找了一家将就了事，还自慰是“不干不净，免得生病”。

吃饭时，朋友聊道：“中国是一个美食大国，为什么就没有一个品牌快餐能让人放心、快速就餐呢？且不说在全球，哪怕就在全中国连锁也行啊！特别是在今天这样一个忙忙碌碌的时代。”

在全球科技迅猛发展的同时，经济模式及其内涵也在快速变化，管理成为一个全球性的问题，特别是在中国。面对各种此起彼伏的管理书和管理培训，有些风骚几年，有些昙花一现，有些更是滥竽充数，有的则把问题变得更复杂，有的甚至于不知在说什么。

但我们又必须选择。

因为我们都是这个充满活力与困惑的时代的出差人，不管你愿不愿意都得与之共舞、浮沉。就像要选择吃饭一样，你也要去选择管理，而且还不能容你犯太多的错误，不管是企业还是个人。一方面你要与时俱进，一方面你又要不断地给自己（企业）补充营养。这样，选择的成本与风险就尤为重要了。

当一切变得复杂时，简单的、有品牌的东西就变得最有力量了。这让我明白了肯·布兰佳（又译肯·布兰查德）在商业管理图书及培训市场上成为全球领先品牌的原因。因为这种实用的文化已

RAVING FANS

简单到直达管理的本质，以至于可以跨越国界和体制的差别。

今天，团队精神、同心协力、目标的制定、服务的本质，以及人力资源的激活、商业价值和人文价值的冲突与结合、虚拟市场的人性化等等问题已日益彰显在每个企业、每个部门和每个人身上，无论是在东方还是在西方。

最后，我想特别要说一句的是：肯·布兰佳不仅仅是一种有时代特征的、有品牌的管理快餐，还是一种大智慧。把复杂的、成千上万吨管理教科书变得简单实用，这就是一种大智慧。它还能让你阅读起来轻松、快捷，享受到作者对人性的关爱，并且给足了你想像的空间与自我激活的舞台，还有智慧的抚慰。

最好的管理可以直达心灵，但必须简单。

汤小明

2003 年秋

致中国读者

我们非常荣幸、也非常高兴北京读书人文化艺术有限公司能够将《顾客也疯狂》这本书介绍到中国。我们两个人曾经到过你们美丽的国度，我们为能够与你一道帮助你的机构创建“疯狂客户服务”而感到激动万分。

在过去的十多年里，本书一直是北美有关客户服务这个话题的第一畅销书。在许多其他国家，这本书也同样非常畅销。所有成功的组织当中有一件事是共同的：他们的客户都非常愉快，而且这些客户会不断地将自己的愉快体验告诉他们的朋友们。这些快乐的客户，这些“疯狂的客户”，会始终忠实于你，并且不断地将他们的朋友和家人介绍给你。本书将教给你创建“疯狂客户”的三个秘密。我们对你潜心致力于提高你所在组织的客户服务水平表示祝贺，并在此为你的成功谨送上我们最美好的祝愿。

读完这本书之后，如果你还想进一步详细了解“疯狂客户服务”的内容，或者其他商业策略、个人成功策略，我们诚挚地欢迎你通过本书后面提供的地址直接与我们联系。

祝你好运！

肯·布兰佳

谢尔登·鲍尔斯

2003年8月27日

谨以此书献给七位客户服务方面的“查理们”，

是他们为我们指明了方向：

参议员道格拉斯·艾莱特

盖瑞·黑尔

哈维·麦凯

戴夫·奥格尔

汤姆·波德斯

理查德·泰特

戴维·华生

前 言

所有成功的组织都将工作的中心放在同一个重点上,这就是顾客。不管是一家企业、一个专业经营场所、一家医院还是一个政府部门,成功的前提,也是惟一的前提,就是全心全意地为顾客服务。

这种理念并不是什么秘密。工作宗旨、年度报告、墙上张贴的海报、许多座谈会甚至电视节目都在宣称着顾客至上的观念。但是,用莎士比亚的话来说,这种理念“不是因为得以遵循才赢得尊重,而是因为没有得到履行而愈发彰显”。事实上,总的来说就一句话,顾客服务状况简直是糟透了。

这没有什么好奇怪的。看看我们是怎么培训那些经理人的吧。我在大学里选修了几门有关市场营销和客户行为方面的课程。在这些课程当中,公众被视为一个非理性的购物群体,只要广告和促销手段恰到好处,产品就能够批量生产,卖到那些幼稚无知的消费者手中。遗憾的是,我在全国作巡回演讲时发现,至今还有许多年轻的经理人仍然抱着这样的观念。广告、产品定位、市场份额及价格战略都受到了空前的重视。但是说到底,商品不是卖出去的,所有的产品和服务都应该是买走的。

由于大部分的服务非常糟糕,美国现在正面临着—场服务业革命。虽然我们并非是受那些所谓的宗旨和海报的影响,但我们确实认识到了客户服务的必要性。在个别组织里,越来越多的经理人开始瞄准了顾客,他们的成功仿佛一座灯塔,为其他人指明了方向。

RAVING FANS

五到八年以前，质量大潮几乎吞没了我们，但我们发现单讲质量是不够的。今天，客户服务的浪潮越涨越高，已经盖过了质量的势头。当它汹涌袭来时，那些没有准备的人必将被历史淘汰。

我出版图书、发表公众演讲并参加许多志愿团体的活动，而我在所有这些业务中享有的成功都归功于为顾客服务的理念——把他们视为独立的个人，尽量理解他们的需求。我真希望自己能早几年读到《顾客也疯狂》这本书。这是肯·布兰佳倾力推出的一部杰作，真的是非常非常出色。他和谢尔登·鲍尔斯一同确立了这个重要而且复杂的选题。他们剥开重重外在现象，直奔最关键的核心问题，把最根本的道理用一种简单易懂、饶有趣味的形式展现在世人面前。决策、发现、履行成了我打造疯狂顾客的座右铭，也将成为你让顾客为自己疯狂的座右铭。

我认为肯·布兰佳和谢尔登·鲍尔斯两个人是做这一选题的最佳人选。我和他们二位是多年的老相识了，我们都曾参与过“青年总裁组织”。这是一个教育性机构，拥有50多名员工，成员都在40岁以下，公司销售额超过500万美元。谢尔登和我是这个组织的成员，肯从1977年以来一直是这个组织配备的一名高级教员。肯是我的写作导师，也是最早“鼓动”我写《富贵险中求》一书的人。他有一种令人难以置信的能力，就是把非常复杂的问题变得简单起来，并让人学以致用。在这里，谢尔登坚持要我提一提他所在团队的集体力量。他和他的团队一起建立了多莫燃气公司——一家坚持全方位服务的汽油零售公司，并将其打造成了一个客户服务史上的经典传奇。

《顾客也疯狂》可能读起来很轻松、很有趣，但是它所蕴涵的道理却格外深刻。我已经决定为麦凯邮件包装公司的每一位员工都订购一本。那些希望让顾客为你疯狂，希望将来能取得成功的人也





应该照我这样作出同样的决定。

谢谢你们，肯和谢尔登。能为本书题写前言，我深感荣幸。我只有一个请求，请你们千万、千万、千万别向我的竞争对手提起这本《顾客也疯狂》。

——哈维·麦凯

麦凯邮件包装公司创始人

《富贵险中求》作者

肯·布兰佳商业管理图书馆

《击掌为盟》(美) 肯·布兰佳 等著

ISBN 7-5053-9118-6

定价: 25.00 元

《一分钟经理人》作者的又一力作。本书用一则感人至深的故事,从根本上阐述了为什么团队精神至关重要,并演示了个人和组织如何才能打造出一支成功的团队。这是阐述团队合作理念的一本风格简练、通俗易懂的经典之作。

《共好》(美) 肯·布兰佳 等著 (即将出版)

估价: 22.00 元

《一分钟经理人》作者的又一力作。本书讲述了企业管理者佩吉·辛克莱和安迪·朗克罗通过鼓舞员工士气,与员工同心协力提高公司生产率的故事。这是一本趣味性和实用性巧妙结合的企业管理图书,书中提供了简单易行的操作方法。

《全速前进》(美) 肯·布兰佳 等著 (即将出版)

估价: 18.00 元

《一分钟经理人》作者的又一力作。本书通过一段发生在两人之间的动人小故事,用优美的笔调讲述了两位主人公如何努力地为公司和个人制定远景目标。这是关于什么是远景目标和怎样制定远景目标的一本清晰、实用的管理图书。



企业管理系列图书简介

《精灵的智慧》 (美) 杰克·特劳特 著

ISBN 7-5053-8901-7

精装 定价: 20.00 元

著名营销人及“定位之王”杰克·特劳特为忙碌的经理人和执行官们讲述了一个幽默的商业传说,借此来传播营销的智慧。新上任的首席执行官 B.J. 在为营销困惑的时候,一只精灵出现了……



《什么是管理》 (美) 琼·玛格丽塔 南·斯通 著

ISBN 7-5053-8693-X

定价: 28.00 元

本书为《商业周刊》、《经济学家》2002年度最佳商业图书,并被管理专家和学者称为管理的“圣经”。本书从管理的基本原理、基本知识入手,运用了大量案例,形象生动地介绍了一系列管理的核心概念,讨论了“执行”计划过程中所涉及的一些基本规则,让读者领略到管理活动的真正智慧和乐趣。



《心随心动: 激励与认可他人的行动指南》

吉姆·库泽斯 巴里·波斯纳 著

ISBN 7-5053-8991-2

定价: 22.00 元

20年潜心研究的结果,数千个领导力案例的剖析,几万个领导力评价工具的比较,资深咨询顾问及世界级畅销书作家为我们深入浅出地阐述了领导力的核心是对人的关心,是心与心的沟通与互动,并同时提供了成为受人爱戴的卓越领导的150种方法。在本书中,你不会找到那些成堆的著名的CEO们的例子,因为他们离我们太遥远。而能够打动我们的也许就是书中所述的“平常人”与“平常事”,这些人就在你的周围,这些事与方法也是你能够做到的。

《六西格玛的力量》 (美) 苏比尔·乔杜里 著

ISBN 7-5053-7530-X

精装 定价: 15.80

全球最佳CEO成功的力量! 通用电气、摩托罗拉成功的力量! 本书通过讲述故事的方式, 让人们轻松地了解六西格玛是怎样在企业的流程管理中发挥重要作用的。

《六西格玛设计》 (英) 杰夫·坦南特 著

ISBN 7-5053-8075-3

定价: 22.00 元

本书提供了指导和激励六西格玛设计的详尽资源, 全方位覆盖了企业战略、设计、项目管理以及执行这些成功地推介新产品和服务的必要因素, 对新产品与服务以及支持过程的商业化设计和发布进行了观点鲜明的探讨。对于任何将六西格玛设计提上日程的企业来说, 本书是最佳的实践指南。

《六西格玛设计的力量》 (美) 苏比尔·乔杜里 著

ISBN 7-5053-8311-6

精装 定价: 18.00 元

本书为《六西格玛的力量》和《六西格玛设计》的姊妹篇, 它仍以讲故事的方式, 深入浅出地把这么一个道理展示给广大读者: 六西格玛设计DFSS就是要按照顾客的需要设计产品或服务, 并且是用正确的方法, 第一次就能使新产品和新服务完美上市。本书不单对工程师们, 对公司各职能部门的所有职员都有着重要意义。



《完美销售之路》（新加坡）殷生 著

ISBN 7-5053-7788-4

定价：10.00 元

本书不仅介绍了非常系统的销售循环和步骤,而且还教授了许多实用有效的顾问式销售技巧。试着去尝试和使用这些技巧,并且坚持不懈,你一定能成为一名成功的销售人士。

《完美服务之路》（新加坡）殷生 著

ISBN 7-5053-7789-2

定价：10.00 元

本书告诉你如何才能提供优质的客户服务,它提出的实用而且易于学习的技巧能够帮助你达到客户的满意及个人成功。

《完美市场之路》（新加坡）殷生 著

ISBN 7-5053-8276-4

定价：10.00 元

本书写给那些热衷市场营销的读者,把商业领域制定和实施市场战略的最新动向展现在读者面前。



尊敬的读者，感谢你阅读本书。对于一位歌星来说，拥有一大批狂热的歌迷一定很幸福，而对于一家提供产品或服务的公司来说，谁不梦想拥有一群疯狂痴迷的顾客？按照神仙教母的三个秘诀去做吧，你的梦想就会成为现实，你的顾客就会为你而疯狂！

请将下表填妥寄回：

1. 你获得本书的渠道：

- ☐ 朋友赠送 ☐ 书店 ☐ 网上书店
☐ 书亭(摊) ☐ 其他_____

2. 你通过哪些渠道最早了解本书：

- ☐ 报刊 ☐ 电视 ☐ 朋友推荐
☐ 书店广告 ☐ 其他_____

3. 你手上的书大约传阅人数为：

- ☐ 1~2 人 ☐ 3~5 人
☐ 6~10 人 ☐ 10 人以上

4. 你对本书的总体印象是：

- ☐ 很好 ☐ 不错
☐ 一般 ☐ 差

5. 你对本书的评价：

- | | | | | |
|--------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| ① 全书内容 | ☐ 很好 | ☐ 较好 | ☐ 一般 | ☐ 差 |
| ② 译文水平 | ☐ 很好 | ☐ 较好 | ☐ 一般 | ☐ 差 |
| ③ 装帧设计 | ☐ 很好 | ☐ 较好 | ☐ 一般 | ☐ 差 |
| ④ 印刷制作 | ☐ 很好 | ☐ 较好 | ☐ 一般 | ☐ 差 |



6. 你最近读过那些不错的书:

① _____ ② _____
③ _____ ④ _____

7. 你想对本书的作者、编者和其他读者说点什么?

你的简况

姓名 _____ 性别 _____ 出生年月 _____
文化程度 _____ 职业 _____
工作单位 _____
通讯地址 _____
邮编 _____ 电话 _____
E-mail _____

欢迎与我们联系

电话: (010)64465316/5317/5318

传真: (010)64465320

E-mail: bjreader@163bj.com sjb@phei.com.cn

<http://www.readers.com.cn> www.century-wave.com

通讯地址: 北京西坝河南路甲1号 新天第B座27层

北京读书人文化艺术有限公司

邮政编码: 100028



《顾客也疯狂》经销商名录 (排名不分先后)

名称	联系人	联系电话
北京大地书苑图书发行有限公司	王立明	010-65911593
广东学而优图书文化发展有限公司	陈定方	020-89031267
上海海峡文图书刊批发部	周和良	021-63765002
合肥新星书社	牛进文	0551-4230598
合肥科华教育书店	虞小平	0511-4212529
福州远景书店	林蔚宁	0591-3317198
厦门天顶文化	陈志云	0592-5888586
厦门光合作用文化有限公司	江兰英	0592-5325561
甘肃纸中城邦书业有限公司	文群	0931-8727932
深圳市经济学会求知图书批发部	王新	0755-82405552
贵阳艺海图书公司	王文聪	0851-59838862
贵州西西弗文化传播有限公司	谢思晴	0851-6817599
海南创新书店	黄桂提	0898-66801683
河南省郑州市中原区博览书社	朱向阳	0371-8203826
哈尔滨青年书店批销部	齐国良	0451-88345851
哈尔滨精华书店	王麟静	0451-86601971
武汉文艺书刊发行社	蔡贤斌	027-85498462
长沙新世纪书刊经营部	卢京青	0731-4436820
长春联合图书城有限公司	尹英霞	0431-2772248
长春新陆桥书局	杨爱民	0431-2728299
南京洪豫文化书社	万小勇	025-3311865
南京世纪图书经营部	张恒	025-3312169
南京九歌书店	黄从媛	025-3232619
江西南昌青苑书店	万国英	0791-8592290
大连都市文化图书经销有限公司	何绍军	0411-4809328
大连文化图书发行公司	汪家贵	0411-2632391
辽宁文史书店	郝炳勤	024-23883061
济南东方学林书店	车进军	0531-2076737
青岛东兴书店	宋峰	0532-3847983
山西太原新视野图书商务中心	杨顺朝	0351-7041548
山西尔雅书店有限公司	靳小文	0351-7231473
陕西西安音乐天地	游勇	029-3075786
四川旱洋文化有限公司	郭应成	028-83177705
四川川图读者服务部	文明英	028-83415825
四川新闻图书发行中心批发部	陈琦	028-83199715
天津作家协会新星书局	周家起	022-27694843
新疆飞行图书公司	岳薇	0991-5588682
昆明霖昌书店	陈茜	0871-4191971
昆明新知书城	丰磊卡	0871-4184630
昆明经济书店	杨涛	0871-4179197
杭州西湖科技图书公司	赵朗朗	0571-88256050
杭州轻工图书发行部	陈财林	0571-88256110
温州蓝登图书有限公司	李晓峰	0577-88829685
重庆精典书店	杨	023-63734314

读者和单位团购可到全国各地新华书店及上述经销商处购买

恐

慌，心悸加恐慌。他感到自己满手都是汗，脚下发冷。他就这样在自己的办公室里走来走去。这是他的新办公室——区域经理办公室。

他不是不知道这份新工作意味着怎样的重任，真正让他始料未及的是总裁给他提出的那一番建议。

为了证明自己不会辜负这个新使命，他曾向总裁立下誓言，要狠抓他所在部门的质量问题，全方位的质量问题。

“想法不错，但定位过于狭隘。”总裁毫不客气地指出，“质量关系到我们的产品是否能很好地满足顾客的需要，但这只是客户服务的一个方面而已。客户服务应涉及顾客全面的需要与期待。”

然后，她用一种平缓但非常严肃的口气补充道：“记住，这家公司是建立在客户服务基础上的。如果其他那些人能够认识到这一点，也就不会离开这个岗位了。我相信你会做得更好。”

新任的区域经理知道，这所谓的“其他那些人”是指前三任区域经理。他们每个人在这个位子上都只坐了不到八个月。还有一点，新任区域经理也很清楚，这就是所谓的“其他那些人”在客户服务方面懂得都比他多。他真不知道自己还有没有机会把握住这份工作。

“这一阵子可真够心慌意乱的。不过这倒也有一个好处，”他心想，“那就是我终于开始面对现实了。”

RAVING FANS

区域经理一屁股坐在自己的靠椅上，试图放松一会儿。他闭上眼睛，仰躺在那里，琢磨着还有多久自己也会被踢出去，加入到“其他那些人”的行列之中。

正在他思量着自己的未来以及客户服务问题时，突然听到一声轻微的咳嗽，似乎有人想找他。他猜想一定是自己的错觉，也就没睁眼。

又是一声咳嗽，声音更大，时间更长。他一下子抬起头，向四周看了看。开始，他没见到有什么人。后来，他才发现有一个男人坐在沙发上。一个陌生人，穿着运动衫，身边放着一个高尔夫球袋。

“啊，你在这儿呢！”陌生人说道，好像他刚刚才发现区域经理似的。而区域经理发现自己的办公室里竟然有个陌生人，更是震惊得话都说不利落了，“你是什么人？我是说，你在这儿干什么？”

“我是来给你救急的神仙教母。”陌生人一本正经地答道。接着他又兴冲冲地说：“至于我来这里做什么嘛，我是来告诉你让顾客为你疯狂着迷的三大神奇秘诀的。这可是客户服务至高无上的秘诀。

另外，我希望我们能一起去打一两轮高尔夫球。天堂里的高尔夫球场人太多了，至少得提前一个月预定才行。”说完，他略表歉意地耸了耸肩，冲一边的高尔夫球杆指了指。

“我还是不能面对现实。”区域经理想，“我都快歇斯底里了。”

“不，你没有。”陌生人说，他似乎看穿了区域经理的心思，“没有什么比你的神仙教母更真实的了。你一定要记住这一点。”

“你不可能是我的神仙教母，”区域经理反驳道，“你是个男



神仙教母突然出现在区域经理的办公室。

RAVING FANS

人。”他想，这个再清楚不过的事实足以证明自己现在是在做梦。

“我知道这有点特别，但是我是按配额分来的。”

“配额？”

“是啊！”陌生人肯定地回答说，“你看，神仙教母一直都是女性的工作，所以，根据‘上天机会平等法案’，这个工作要按男女平等的比例来分配。我一申请就立即获准了。”

区域经理使劲地摇了摇头，似乎想把这个陌生人从眼前摇走。

“嗨，我还在这儿呢！”陌生人开心地说，还举起手腕，摆着手指头跟他打招呼呢。

“哦，那好吧，你有名字吗，神仙教母？”区域经理问。

“名字？是的，我总是记不住名字。大家通常都叫我查理。就叫查理吧，好吗？”

“好吧！查理这名字不错。”区域经理一边说，一边琢磨着怎么把这个难缠的家伙打发掉，“你来这里是为了客户服务的事，是吗？”

“可以这么说。”查理说，“其实从另一个角度来说，我就是客户服务。这事有点儿微妙，”查理笑了笑，说，“就看你怎么看了。”

“当然。”区域经理说话的口气就像大多数人在逗弄一个特别小的小孩或是特别老的老人一样，“那我们从哪儿说起呢？”

“哦，当然是从让顾客为你疯狂的第一个神奇秘诀开始了。”查理一边说着，一边摆出一副扬扬得意的样子。随后他又特别急切地说道，“我想你不会介意在你的高尔夫球俱乐部里继续我们的讨论吧？”



顾客也疯狂

区域经理赶紧抓住这个机会——他正急着要把这个陌生人弄出自己的办公室呢！

“太好了，我也想去打球呢！我们走吧。”

也许陌生人能看出区域经理在想什么，不过他没作出任何表示。能去打一场高尔夫球让他简直乐不开支，他像个小狗一样欢喜雀跃起来。

“打场球，”他念叨着，“我都好几个星期没打球了。这样吧，我不想惊扰任何人，我就在你的车里等你吧。”

区域经理穿过房间来到门前。看到查理跟了过来，他总算松了一口气。

他来到走廊里，再一回头，却发现查理不见了。但是，他能听到查理的声音在说：“我在你的车里等你，可别让我失望啊！”

区域经理决心看个究竟，于是他乘电梯来到了他的地下车位。

他的自动挡车刚才锁得好好的，可现在，车顶盖并没有打开，而查理竟然舒舒服服地坐在那里。

“我希望你不介意。我自作主张订好了开球时间，然后把我的高尔夫球杆放在后备厢里，又把顶盖放下来了。今天真是个好天啊！”查理说着，脸上露出了灿烂的微笑。

恍恍惚惚、半梦半醒地，区域经理驾车离开了车库，来到街上。

“前进！”查理大喊着，激动万分。这时，区域经理开车猛地冲上斜坡，来到了州际高速公路上。

“你现在应该告诉我这到底是怎么回事了吧？”区域经理发问道。

RAVING FANS

“很烂的服务，”查理答道，“这里，那里，到处都是。服务糟透了，没人发出一声呐喊。粗鲁无礼成了根深蒂固的东西，微笑成了罪过。没什么地方比你们公司做得更糟糕的了。”

“我知道，”区域经理说。

“而你一点办法都没有，根本不知道该怎么去做。”查理宣称道。

“这我也知道。”区域经理愁眉苦脸地回答说。

“哦，振作起来，我亲爱的老兄。这就是我来这里的原因。我们干吗不等到第二场开球再接着聊。我不是每天都能这样乘车旅行的。我特别喜欢跑高速，我要尽情享受这每一分钟。冲啊！”

区域经理都听呆了，根本没想着提出异议。他发现自己按照查理的旨意就这样一路飞奔，一直来到了自己的高尔夫球俱乐部门前。

他们朝第一个球座走去。这一场是一个短杆的四人对抗赛。查理说：“我来看看怎么帮你打这场球。”

查理把手中的球杆轻轻地向下指着球道，然后又对着区域经理。他的动作流畅、自然，任何人都看不出有什么特别之处。可是区域经理注意到了这两个手势，并且感到自己颈后有一种微麻的感觉。

他来到球座前，那种微麻的感觉还在。接着，他一出手就打出了全速的一击，球沿着山坡滚了上去，来到了草地前，慢慢移到了轻击区。另两个四人对抗赛的成员在一边等着开球，大家都忍不住为区域经理这一记精彩的开球鼓掌，让区域经理都有些尴尬了。他还从来没有在第一洞打出这么好的球呢！

查理用了三杆打到草地。查理和区域经理都打入洞了。查



理比标准杆多一杆入洞，看上去很开心，而区域经理比标准杆少一杆入洞，更是大喜过望。

区域经理暗想，如果查理能像帮他打高尔夫球这样帮他搞好客户服务，那就太好了。“既然查理就是想当这么个傻婆婆，我也无所谓。只要对我有帮助，管他是谁呢！”

“不是傻婆婆，”他刚一转念就听到查理在他身后念叨着，“是神仙教母。我不是疯子。”

在打第二洞时，草地管理员正在球道上挪水管，比赛运动不得不暂停一段时间。

“我们到那边等吧，还可以聊聊天。”查理指着一棵大树下的长凳提议道。

“你该告诉我怎么才能让顾客满意了。”区域经理鼓起勇气问道。

“不行！”查理说，

“不行？”

“不行的，先生。现如今，让顾客满意已经不再是至关重要的事情了。在我当初刚开始到服务部门工作时，让顾客满意的确能创造一定的价值。可今天不行了。今天你需要的是疯狂的、痴迷的顾客。你只有创造出疯狂的顾客才能取得成功。”

“我觉得我都听蒙了。”区域经理说。

“你当然要蒙，”查理也说道，“没理由不蒙。你完全抓不着头绪了。如果你没蒙的话，我也就不会在这儿了。不用担心。在完成任务之前我肯定要把你送入正轨。”

现在，简而言之，服务太糟糕了，而顾客都习惯了忍气吞声。餐馆里饭菜冰凉，公共厕所肮脏不堪，外卖迟迟不来，零配件不合格，订单遗失，服务人员懒得动弹——这一切都成了

RAVING FANS

正常现象。

结果，人们习惯了很差的商品和粗鲁的服务。给他们垃圾产品，他们也不会有什么感觉了，就是因为这些都在他们的意料之中。只要不是比他们想像的还差，他们就会成为回头客。他们不会抗议。如果作个调查查查他们的态度，他们会说自己很满意。满意的顾客，哈！要我说，是满意的羔羊。”

“你们公司的服务表面上似乎也非常好，”查理接着说道，“但你们的顾客是一群迟早要揭竿而起的人。他们之所以满意仅仅是因为他们的期望值太低了，是因为他们没有更好的选择。你们的客户服务宗旨应该改成‘不比竞争对手差’。”

球道已经清理出来了。查理站了起来，开始朝自己的开球区走去。

“你对我们公司的评价可不够客气啊。”区域经理边说边拿起了自己的球杆。

“从我的角度来看，你们公司实在让人不敢恭维。”查理说，这时他们已经来到了开球区。

“我想让你看到的是，仅仅让顾客满意如今已经是远远不够的了。你并没有拥有这些顾客群，他们只不过是经过你门口。一旦发现更好的一家，他们会高高兴兴地跑过去。相信我，按照你们公司目前的状况，你都不用做到最好，不用太费劲就可以让现状有所改善。”

区域经理打了一杆臭球，这时查理上前站到了开球区。他这一杆球又直又远，区域经理还从没看见有谁能在这洞打出比这球更好的。

“哇，这一杆真是少见啊！”区域经理发自内心地赞叹道。

“刚才在第一洞的时候，你那么多朋友都站在一边看着，我



一上去就打这么好好像对他们不太公平，”查理微笑着说道，他看着自己的球落在了球道上。“所以我改变了主意，让你打出一杆好球。一个人在天庭里打了一个世纪的球总能学到一两手的。”

说完，查理转身看着身边的区域经理，继续评价他的公司，“如果你真想‘拥有’一个顾客，如果你想让自己的业务突飞猛进，你就必须超越让顾客满意这一点，让顾客为你疯狂、痴迷。”

“听上去倒是很不错，可我怎么才能做到这一点呢？”区域经理问。

“制造疯狂顾客的三大神奇秘诀说的就是这个。”查理说。

“那太好了！我什么时候能学到这些高招？”

“哦，”查理说，“别这么心急。我们还有好几个星期的时间去学这些，我也有好几个星期的时间再来打高尔夫球呢。你先把我现在和你说的这些话好好想想，我们打完十八洞以后可以再接着聊嘛。现在，咱们先打球吧！”

在球场上，区域经理一直在思考查理刚才说的话。他不得不承认，查理的话不是没有道理。事实上，是很有道理。

各个地方的服务都很糟糕，糟糕透了。他不得不承认，连他自己都变得很容易知足了。他的期望值很低，他心里可以接受的服务标准也很低。查理把他公司的客户叫什么来着？一群迟早要揭竿而起的人。他也看出有这样的趋势。

接下来，区域经理又开始考虑让顾客也疯狂的这个想法，想像着有一个顾客愉快得为他们而疯狂。

他们离开第十八洞场地时，查理说：“谢谢你请我打球，我真的玩得很开心。我知道你急着要学那三个秘诀。我们先去冲个澡，然后再开始吧。”

RAVING FANS

在查理的指引下，区域经理开车离开了高尔夫球俱乐部，驶出了西部高速路，最后在斯宾客购物广场停了下来。他发现查理把他带到了一家叫做华莱百货的地方，他以前从没听说过这家商场。

“一家地方商场能跻身于一处大购物广场，和那些全国有名的品牌店站在一起，这可是不多见啊！”他一边朝门里走去，一边想。

“你想得很对，”查理对区域经理的想法表示赞同，“不过这是有原因的。华莱每平方英尺的销售业绩几乎是那些名牌大商场的两倍。进去看看就知道到底是怎么一回事了。”

一走进店里，区域经理就注意到这里人非常多。迎接他们的是一个年龄稍大的先生，穿着一件笔挺的细纹西装，脸上洋溢着热情的微笑。“欢迎光临华莱商场。”他说，“如果可以的话，我想送每位先生一朵洁白的康乃馨。我们今天在三楼的花园区为您提供免费咖啡。如果需要服务，请随时告知我们。感谢您光临华莱。”他最后说道。

“这里的迎宾礼仪做得真是到位！”区域经理说，“其他商场也可以按照这样的程序来操作。”

“当然了，”查理答道，“所有好的客户服务都来自于漂亮的程序。我们进里面看看吧。”说着，查理沿着中央走廊来到了图书部。“你妻子下个星期就要过生日了。你该给她买一份礼物。”

区域经理这段时间一直在考虑给妻子买点什么呢。他感到很奇怪，既然查理知道她的生日，为什么不能干脆告诉他她最想要的是什么。

“我知道她想要什么，我只是想看看你知不知道。”查理笑着说，“去看看托尼·罗宾斯的新作专辑吧，这就是她真正想要



顾客也疯狂

的东西。惟一的问题是这本书已经卖完了，明天才能到货，但是我们还是去图书部看看，尽量给她买一本。”

查理都说了书店目前缺货，所以区域经理朝售书处走过去的时候觉得这么做特别傻。

“下午好，先生。需要我为您做点什么吗？”一个女售货员问道。他注意到，和这里所有的员工一样，她也戴着一朵红色康乃馨，还有一个很大的胸卡，上面写着“琳达”。

区域经理对琳达说他想买这样一本书。

“这本书特别好，”琳达说，“我自己就正在读呢。遗憾的是，我们没有库存了，明天才到货。您要在店里逗留一段时间吗？”

“我们就是来转转。我想我们大概要在这儿待15~20分钟吧。”区域经理答道。他很奇怪为什么售货员要问这些。

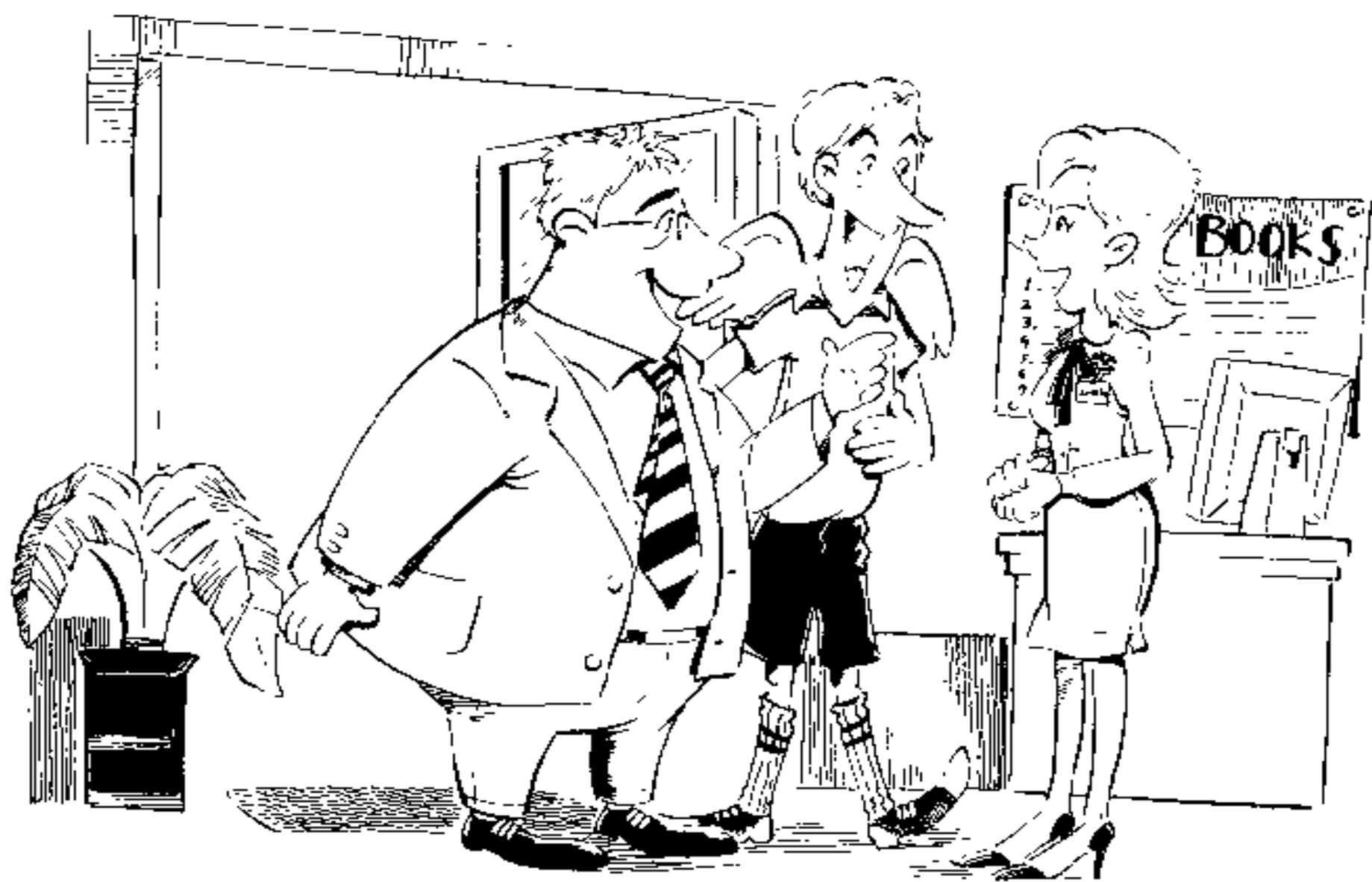
“那时间就足够了。”琳达说，“我知道这个购物广场里的另一家店有这本书，我刚才路过他们橱窗时看到那里摆着几本。我可以在15分钟内帮您买来一本。需要我给您打好礼品包装吗？”

在他们离开柜台时，区域经理对查理说：“我承认我很受震动。不过我敢打赌，这本书肯定要我大大地破费了。他们以零售价把这书买来再卖给我，还要打好包装，到时候一定会狮子大开口了。”

“你只要付给他们原价就可以了，一分钱都不会多要你的。”查理说，“没有人的价钱会低于华莱，而且包装完全是免费的！”

区域经理四下环顾，注意到一个很大的游乐区，那里有专门的看护人员，正在照顾一些跟父母一起前来购物的孩子们。

这时，查理嚷道：“电扶梯在那儿呢，洗手间在二层。那是



琳达要帮区域经理到另一家书店去买他想要的书。



顾客也疯狂

我们的第二站。”

区域经理很顺从地跟着查理来到二层，很快他就发现，来这里的目的也是考察。“不管在哪儿，只要看看洗手间，你就能知道这家公司对顾客究竟关不关心了。”查理声称道。

走进男洗手间，区域经理突然愣在那里了，眼前的一切让他非常惊讶。这里的洗手间比他在私人俱乐部里的更衣室还要讲究。柔和的灯光、木制地板、货真价实的大理石台面。无疑，在华莱商场，让顾客感到舒适是头等重要的事。每个洗脸池旁边都有一叠洁白的棉布手巾，镜子下面的架子上放着瓶装的梳洗用品，应有尽有。一个身穿白色外衣的男服务员正在擦拭镜子。整个洗手间一尘不染。

“我觉得相当不错。”查理边说边转身向电扶梯走去。“该走了，我可不想耽误太多时间。”

“送康乃馨，去别的书店给顾客买书，照顾小孩，还把洗手间弄得那么讲究，他们怎么能负担得起呢？”

“你最好去问问里奥。”

“里奥？”

“里奥·华莱，这一切的缔造者。他正在等我们呢。”查理说着转过一道走廊，向商场的中心地带走去。

转过一个拐角，区域经理见到了让他永远不会忘记的一幕。在商场的地板中间，所有的走廊都以此为中心向四周延伸开来，呈放射状，这个中间地带看上去就像个城市广场。上面有一个凸起的平台，直径大概有20英尺，平台中央放着一张很大的老板台。不用问就知道坐在桌子后面的人是谁了。桌上一个大大的标牌上写着：

RAVING FANS

里奥·华莱愿意为您服务

随时欢迎您过来

查理径直向桌前走过去，区域经理紧随其后。

“啊。你来了，查理。”里奥·华莱的目光从一堆文件上移开，抬头对查理说道，“这位一定是你说的那个朋友吧。请坐。欢迎光临华莱。”

介绍完后，区域经理忍不住说起了里奥的这个办公室。“这是让顾客为你疯狂的第一个秘诀吗？”

“不完全是，”里奥笑道，“但是对我而言，这当然算是一部分吧。我们的商场刚搬到这个购物广场时，我担心自己会因公务缠身而永远也走不出办公室。为了解决这个问题，我就把办公室干脆搬到了商场中间。这是我迄今作出的最明智的决定。”

查理开口说道：“我们的朋友很想知道你怎么能负担得起那些派送出去的康乃馨，还设立专门的游乐区，把洗手间装饰得那么讲究。更有甚者，竟还派人到店外的其他地方为顾客买东西！”

“这个问题提错了。”里奥断然答道。

“提错了？”区域经理感到困惑不解。





顾客也疯狂

“大错特错。”里奥坚持说道，“真正该提的问题是‘我怎么能负担得起不这么做造成的后果’。这里是华莱，在华莱商场我们有一个梦想。这个梦想说‘康乃馨，让这里的购物变成一种快乐’，而不是说‘没有鲜花，对不起我们不能帮你，你要是带着孩子就别来我们这里购物’。”

“很高兴能看到你坚持实施这个梦想。”查理说。

“必须如此，这是我想要的。”里奥说。接着，他转向区域经理，说：“我想，你对让顾客为你疯狂的第一个秘诀很感兴趣，是吗？”

“是的。”区域经理明了地回答道。

“这非常简单。”里奥说着，伸手从一个抽屉里取出一个珠宝盒，从里面拿出了金手镯，手镯中央有一个盾牌装饰。

“这是疯狂顾客手镯，第一个秘诀就刻在这上面。当初，查理把这些让顾客疯狂的秘诀教给我，后来我自告奋勇，提出今后给每一个新学员送一个金手镯。请把手伸过来。”

区域经理将手臂伸向桌子对面，里奥把手镯戴在了他的手腕上。

里奥说：“请读一下盾牌上刻着的字。”



RAVING FANS

区域经理把盾牌转到上面，以便看清楚上面的字，他读道：“决定你想要的是什么”。

区域经理一看，感到很失望。他还以为自己能看到一些更神奇的东西呢！

“你一定觉得奇怪，这是什么意思，对吧？”

“是的。”区域经理坦率地承认了。

“我很愿意告诉你有关这个秘诀的一切内容，但是查理有他传授秘诀的一套体系，而我们对按照体系行事实实在说得太多了，是吧 查理？”

“说得很好，里奥。体系总是很漂亮。”

“所以说，”里奥说，“我们最好按体系行事。但是目前我可以告诉你，你要做的第一件事就是这个盾牌上说的——决定你想要的是什么。记住，一切都取决于你。”里奥最终总结道。

“该走了。”查理高声说道，“图书部那边还有一本打好了包装的书在等着我们呢！然后我们还要顺路去买些吃的。”

说着，查理硬把区域经理拉下了平台，急急忙忙地说了几声再见。匆忙之中，查理还是停了一下，问：“我猜你不打高尔夫球吧？”

“碰都没碰过。”里奥笑着说道，“这东西上瘾的，我听说。”

“哦，那好吧。”查理说。

他们回到图书部时，区域经理发现他要的书已经包装好了。果然不出查理所料，价格和在华莱本店买这本书的价格一分不差。

“谢谢你的帮助。”区域经理对琳达说。然后，他把身子稍稍凑上前去，非常认真地问道：“告诉我，你为什么这么不嫌麻烦地跑一趟？”



琳达以同样认真的口吻回答道：“哦，我们店的宗旨就是尽一切可能满足顾客的需要，华莱先生把这个叫做全方位的客户服务。他鼓励我们发挥自己的主动性。另外，这很有意思。我过去在另一家店里工作，那里的工作很无聊。我痛恨店家把我当成一个愚蠢的机器来对待，而我的坏情绪又影响了我对顾客的态度。在华莱这里就大不一样了。现在我是在帮助人们，而且引以为乐。

我还非常喜欢从上级那里得来的反馈。我们都是按照对顾客的服务情况来分级别的。我过去工作的那家店有微服私访的调查人员，可是员工得到的惟一反馈就是，如果你做得不够好就会被管理层踢出去。这里的管理人员在我们做得好的时候能赞赏我们，在我们做得不好的时候能帮助我们。能提供全方位客户服务的人就能够加薪、升职。做好工作而且能得到认可，这让人感觉非常好。”

区域经理在和她道别时再次向她表示了感谢。

往外走的时候，区域经理注意到在女试衣间的旁边有一块标示牌，上面写着：“带入试衣间的服装数量不限。我们的员工非常乐意为您拿来其他颜色或尺码的服装，并愿意为您提供着装建议。”

“你看这块牌子，”他对查理说，“我一定要带我妻子来这里，肯定会不虚此行。她痛恨一次只能试两三套套装，中间还要不停地拿出来一件换另一件。”

“如果1 000个顾客当中有一个会在试衣间里偷东西，”查理说，“店家第二天就挂出牌子去得罪其他那999个顾客，而那个狡猾的小偷正在为找到了另一种行窃的方式而开怀大笑呢。似乎从没有人考虑过，为了对付一个小偷去得罪那么多顾客到底

RAVING FANS

要付出多大的代价。试衣间的限制是一个怠慢顾客的典型例子。现在你可以再想想这第一个秘诀。我们要去赴下一个约会了。”

查理刚才告诉里奥·华莱，说他们要去买点吃的。于是，在查理的引领下，区域经理发现自己来到了萨莉市场，这家全世界最好的日用食品店就在大厦的一侧，装饰得非常醒目。

进入停车场，区域经理注意到，每个停车道上都有一个巨大的装满鲜花的罐子做标志，而在自己这辆车的正前方有一个停车服务亭，上面挂着一个牌子写着“让我们为您停车，不必浪费时间停车。在这个时间里您可以尽情在萨莉购物。他把车停在亭子旁边，一个身穿明亮的黄绿色制服的服务员上前为他打开了车门。

“欢迎光临萨莉市场。”服务员愉快地说道，“我来为您停车。这是您的领车牌和我们今天的特价商品单。如果您喜欢新鲜草莓的话，我要向您推荐我们这里的草莓。我们的草莓是从地里采摘后直接用卡车运来的，都是熟透才摘的，不是在库房里捂熟的。我今天午饭时就吃了一些，非常棒！”

在任何一家日用食品店，区域经理都从没在下车前受到过如此礼遇，也没有拿到过一张特价产品目录，更不要说接受这样一番真诚的推销了。

虽然这是区域经理第一次来萨莉，但他从前听说过这家店。他有个邻居每星期都来萨莉一次。他记得自己曾经还对妻子说过，这个邻居肯定是疯了，开车40英里到一个离家那么远的地方，就是为了买一些日用食品。可现在他似乎有点明白那个邻居为什么会选择这里了。

从停车服务亭到商店入口处铺着一块大红的地毯。“我想买



点这里的草莓。”他边说边和查理朝商店走去，“那个服务员显然知道怎么向我推销。我特别喜欢新鲜草莓。”

“每个人都会喜欢新鲜草莓的。”查理指出，“招呼顾客时如果对椰菜或者甘蓝赞不绝口，就没有任何意义了。我们拿个手推车去买东西吧，你已经有目录了。”

这时，区域经理才想起，今天妻子加班会回去得很晚，而他主动提出要在回家路上买点吃的和日用品。“谢谢你提醒我，查理。”他边说边从口袋里掏出那张单子，走过去取了一辆购物车。

这家商店看上去是个很吸引人的购物场所，走廊很宽敞，铺着地毯，灯光明亮，虽然生意很忙，但并不拥挤。

“看上去挺好。”区域经理想，“一连两家了。我敢说，第一家是华莱，这个肯定是第二家。查理可能对客户服务还真有一套。”

“那当然了。”查理显然对他的想法有点不满，“现在，去把你买的東西买了。”

这时，区域经理的注意力已经转移到了别处。“下午好，先生，”他身边的一位年轻女士说道，“我叫朱迪，是您今天下午的购物顾问。我看您好像不太熟悉这里，您是第一次来萨莉吗？”

“是的。”区域经理承认道。

“那太好了，”购物顾问开心地说，“和新顾客一起总是让人很愉快。当然了，您可以完全自由地购物，而我的任务是帮助您买到最物美价廉的东西，并为您购物尽可能地提供方便。您有商品单吗？”

“有。”区域经理说。

RAVING FANS

“哦，如果您愿意在我的桌前坐上一会儿，我保证能让您在购物时更省钱、更省时间。”朱迪一边微笑着，一边指了指旁边一排整洁的小桌子，每张桌子上都放着一台电脑显示器。

区域经理向朱迪的桌前走去。他转身想和查理说句话，可是查理不见了！他四下里看了看，才发现他正坐在门边让人擦鞋呢！查理身边的一块牌子上写着：我们可以为您擦鞋吗？这句话的下面是一个巨大的标示：免费。

“我敢说这个擦鞋服务很受欢迎。”区域经理坐下后对朱迪说。

“那是黛比的主意。”朱迪回答道，“我们的大部分顾客都是女人。但是她们的丈夫常常跟来帮忙，所以黛比建议我们给这些丈夫一件礼物。您说得对，很受欢迎。因为太受欢迎了，黛比因此从理货员升到了收银员的位子。当然了，她现在仍在提供全方位的客户服务。在萨莉你必须这么做，否则就不能升职。

现在，如果您能把您要买的商品名称读给我听，我就可以把它输入电脑，然后我们看看查询的结果。大部分商品的代码我都记在脑子里了，所以您可以很快地说出商品名称。”

区域经理按照她的建议做了。朱迪十指如飞，很快把他选出的商品输入到电脑中。“好了。”区域经理说完了最后一个商品名称。而朱迪这边也为他打好了一张目录。

“我们来看看。”朱迪把打印好的目录放到桌子对面，掉转过来，以便区域经理能看得清楚。她用一支铅笔指着目录，解释道：“首先，电脑已经把您刚才说的那些商品名称进行了重组。只要您沿着地毯上面的黄色箭头出发，就会经过目录最上面的商品，依次类推，直到最后一件商品。每个商品名称旁边都有一个推荐的最佳选择。您给我一个品牌时，目录旁边就会



萨莉日用食品店因其特殊的服务而让顾客为之疯狂。

RAVING FANS

打出该品牌每件或每盎司的单价，如果这不是我们推荐的最佳选择产品，目录上会打出两者的对比情况。”

“我看到了。”区域经理一边研究手里的目录一边说，“可这些带星号的条目是怎么回事？”

“那是您没提到的商品。你在按目录购物时，这些星号会提醒您这里有一些非常值得买的东西。”

“比如草莓？”区域经理微笑着说。

“没错，比如草莓。”朱迪说着指了指目录上的一个星号条目。接着，她把铅笔移到了目录的右手边，又说道：“这边的星号条目提醒您，这些商品有很好的营养价值。如果有方块标志——这里，人造黄油这一条旁边——就是警告您这些商品营养价值低或者没有营养价值，或者含高脂肪。这里的数字，在最右边，显示的是该商品每克所含的脂肪量和脂肪中的卡路里比例。心脏病协会和癌症协会都建议，人们要把饮食中的脂肪卡路里控制在全部摄入的卡路里的 30% 以内。”

“哇，我明白为什么人造黄油旁边有这么个小方块了。”区域经理发现，目录显示这种商品的脂肪里含 100% 的卡路里。

“是的，它的营养价值像机油一样对人体无益。”朱迪大笑着说，“不过我还是喜欢在爆米花里加点人造黄油。”

区域经理在起身准备前去购物时又问，“你们这里的大部分顾客都愿意接受这项服务吗？”

“我想大概有 25% 的人吧。”朱迪回答道，“他们的购物单越长，就越有可能需要我们的帮助。凡是接受我们服务的人都非常喜欢这项服务。”

有的顾客喜欢自己输入购物单。那边的电脑就是为他们准备的。”说着，她指了指入口附近的几部电脑。”



“现在接着看您的目录。”她继续说，“下边这个块状代码会在收款机上被录入，提醒我们的电脑，我们又有了一名新顾客，而我们的电脑会为您做出一份顾客记录账户，把您每次的购物情况都记录下来。很快，我就能够提醒您，您喜欢的品牌什么时候促销，尽管它们也许没有被您输入到购物目录中来。”

还有一件事，如果您愿意的话，您可以使用我们的自动结账系统。”

“自动结账系统？”区域经理不解地问。

“对，”朱迪答道，“在所有的商品包装上，您都能找到这样一个条码。”她拿出一个一英寸见方的窄纸片递给区域经理看了看，然后继续说，“把它揭下来——很容易揭下来的——然后把它正面朝上放在购物车旁边的托盘里。您要离开时，收银员会把这些条码在一个特制的条码阅读机上划一下。只要几秒钟的时间，您买的所有商品的总价就出来了。”

“听上去简直太棒了。”区域经理连连称赞。

“这个很有效，顾客都喜欢。”朱迪说，“下个月我们就能在农产品部直接称量农产品，在那里也能给您出一张条码了。”

“你们要不要抽查，确保顾客都很诚实？我觉得他们有可能把条码揣到兜里藏起来。”区域经理问道。

“我们在把您购买的商品装入袋中时，会把其中几种商品在一个条码扫描仪上过一下，核对核对。不过我们这么做不是为了要抓住不诚实的顾客，”朱迪答道，“我们知道自己的损失，即所谓的缩水在这个行业里算是很低的了，我们的顾客都很诚实。我们随机抽样核对一下，只是为了确保我们的机器都能正常工作。这对我们、对顾客而言都比较舒服。”

“好主意。”区域经理赞同道。

RAVING FANS

“我们也这么认为。”朱迪笑着说，“我们每个部门都有一个值班经理。一会儿，如果您在购物时遇到任何问题，他们在那里随时为您服务。”

“非常感谢。”区域经理发自内心地表示了谢意，然后拿着自己的新购物目录朝第一个过道走去。

“我看见你和一个商店咨询员在一起。”查理走了过来，对他说。

“你把鞋擦了。”区域经理看着查理说。

“看上去棒极了！”查理高兴地指了指脚上锃亮的皮鞋。接着，他说：“我们去买东西吧。”

“跟你走，你的脚直放光！”区域经理说笑着，和查理一起沿着第一条过道走了过去。

东西很快就都买完了，区域经理来到了收款检验台。电脑目录真是帮了他大忙。有好几次，正是在脂肪含量的警示下，他才选择了更健康的物品。而且除了草莓以外，他还买了另外几种特别推荐的商品。自动收款检验设备性能很好，效率很高，根本不用排队。

他正推着购物车往门口走的时候，突然听到一声惊喜的叫声。他转身一看，只见一个身穿黄绿色制服的女士向他们跑了过来。她三两步就穿过大厅，一下子搂住了查理。

“查理，你这个老神仙教母！你这些日子去哪里了？见到你真是太高兴了。有空儿吗？来办公室吧！”她一口气说了这么多，像放机关枪一样。

“乔治，看着这个车子，再给我们来点咖啡，好吗？”萨莉一边喊着，一边把他们拉进了她的办公室。“乔治是我最好的服务生。”她又说了一句，脸上挂着调皮的微笑。





顾客也疯狂

“别信她的。”查理说。“乔治是她弟弟，他们天生就爱互相开玩笑。”

乔治端着一壶咖啡走了进来，还拿了几个方便纸杯。“您的咖啡，女士，”他微笑着说，“我去帮忙打包了，你就在这里扮演客户服务的女元老吧。”说着，乔治摘下帽子，挽了个花式，鞠了一躬，退出了房间。

区域经理看着萨莉和她弟弟，有点无所适从。在他眼中这一切似乎都太随意了，不像办公的样子。里奥的办公室也给他这种感觉。

“不是这样的。”他听到查理在他身边低声说，“从另一方面来说，你所谓的有办公样子的那些公司，在客户服务上不一定做得很杰出。而华莱和萨莉在这方面却很有名气。”

区域经理冲查理笑了笑，对他的说法表示赞同，接着他转身对萨莉说：“显然你和查理是老相识了。”

“哦，上帝，是的。”萨莉笑着说，“八年前，是查理把我从破产的边缘救了出来。他是一个女孩所能碰到的最好的神仙教母。”

“他是你的神仙教母？”

“迄今已经有八年了。需要相当一番努力去适应，对吗？”

“可不是嘛。”区域经理应声道。

“别担心，会适应的。”萨莉说。她又转身对查理说：“我想我们的朋友一定已经见过里奥了，而我要告诉他的，就是让顾客疯狂的第一个秘诀是如何发挥作用的，是吗？”

“和平常一样。”查理说。

“你以前也做过这种事？”区域经理问萨莉。

“哦，是的，很多次，不过一点也不算多。每个人都有一个

RAVING FANS

神仙教母，但是他们不会轻易现身。你必须需要他们，接受他们。”

“告诉我，查理也是里奥的神仙教母吗？”区域经理问道。

“当然了，”萨莉答道，“里奥是个信徒。他知道自己需要帮助。问题是大部分人并不认为自己需要帮助，他们并不真的关心顾客。如果你不在乎顾客，你就不会见到你的神仙教母——至少如果查理是你的神仙教母的话，他就不会来见你。”

“哦，我确实很在乎。”区域经理说，“至少我自己认为我很在乎。但问题是，我真的一点都不知道怎么才能让顾客满意。”

一听到他这话，查理痛苦地呻吟了一声，朝着天花板翻了翻白眼。

“我的意思是说如何让顾客为我们疯狂。”区域经理赶忙改口说，“仅仅让顾客满意是不够的，是吧，查理？”

“这话让我听起来心平气和多了。”查理不高兴地说。

“别介意。”萨莉对区域经理说，脸上露出了友好的笑容，“有一天他和另外一个教母一起来了，那个教母告诉我，他一提到客户服务就神经兮兮的，都快一个世纪了。不过他真的很可爱！是吧，查理？”

区域经理敢发誓，他看到查理脸红了。

萨莉接着说：“你喝喝咖啡，想想你的高尔夫球。我要开始和我们的新朋友一起工作了。”

区域经理笑了，满怀期待地看着萨莉。

“你已经知道了，这第一个神奇秘诀就是，决定你想要的是什么。我们现在就要来说说它是怎么操作的，你看可以吗？”

“当然可以。”区域经理迫不及待地答道。

“在你决定自己想要的是什么的时候，你必须展开一个以顾



客为中心的完美想像。”

区域经理慢慢地重复道：“展开完美的想像。”

“对。一切都取决于你。应该把你想要实现的完美放在首要的位置上。”萨莉说，“注意，这个秘诀不是说你必须是完美的，而只是让你去想像一个以顾客为中心的完美的构思。”

“哦，我猜我可以展开任何一种想像。但是实话对你说，我觉得这种商业想像有点不切实际。”区域经理有点怀疑地说道。

“听上去可能会让人产生这样的感觉。”萨莉说，“但是，这可能是你所听过的最实际的商业建议。”

“这个说法太打动人。”区域经理笑着说，“接着说吧。”

“我和你讲讲我自己的经历吧。”萨莉说，“查理还没有出现前，我已经买下这家日月食品店一年了。我贷了一大笔款，几乎要破产了。

我当时卖的那些农产品不好卖，可又觉得自己不能就这么把货甩掉。我为自己的商店感到羞愧，我知道自己必须对顾客更好点，不然就注定要失败了。但是我不知道该怎么办。后来查理就出现了。

我知道了让顾客疯狂的第一个秘诀以后，便开始琢磨我想要的是什么。我让自己展开遐想，在脑海中开始描绘一个完美的日用食品市场是个什么样子。我想像着商店该如何为顾客服务。这需要一定的时间，但我把它全印在脑子里了。我一闭上眼睛就可以看到每一个细节。

我清楚地知道顾客将经历些什么。我可以看到他们来了。我描绘出了代客停车的细节，我看到一个员工向顾客们推荐着一种特别好的商品。我看到了商店里的咨询员还有电脑在帮助顾客作出最好的购物选择，让他们既省钱，又能保持健康的饮

RAVING FANS

食。我看到每个部门都有一个经理随时值班，帮助顾客，并确保他所在区域能提供完美的服务。我看到水果与蔬菜区里亮着自然灯光，让人们能够看到这些商品的真正色彩。我看到了协助体系在良好地运转，年轻的员工在店里随时帮助年长的顾客阅读标签上的小字，拎一些重物。我看见了地板上铺着的地毯，还有自动收款检验台，有许多的自动收款检验台，这样大家就都不需要排长队了。想像一下，商店让顾客们排着队来付钱！这种事不会发生在萨莉，我可以保证！

一切都在我的脑海中。幻想，完美的幻想，每一个细节都那么清晰，我觉得自己仿佛触手可及。这就是我想要的，一切都取决于我。”

“真是得有些远见。”区域经理毫不掩饰自己的敬佩之情。

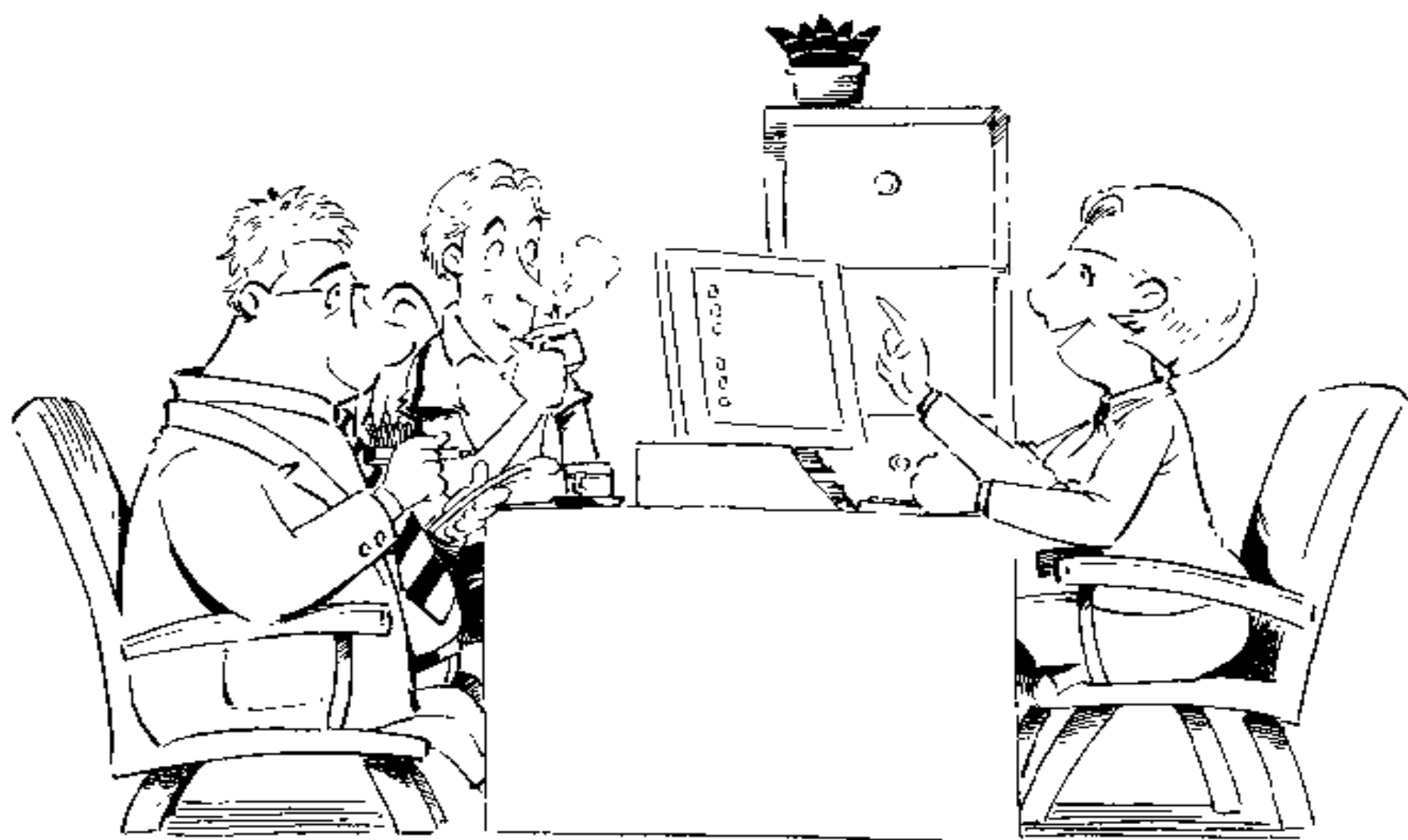
“当然是有远见。我创造了一个最好的市场，没有什么是不可能的——在我脑子里什么都有可能发生。这个想像中的构思一直在我脑海中。我对完美究竟是个什么样子知道得一清二楚，所以我知道自己的目标是什么。

一旦有了一个真正的构思，你要去做的就是把你脑海中的蓝图拿下来，和你所在的组织机构对照一下，去发现矛盾的地方、不足的地方，这些就是需要你去改进的地方。”

萨莉转身对查理说：“我说得怎么样，教练？你是不是又走神，跑到高尔夫球场去了？”

“你说得很好，萨莉，真的不错。”查理说。

区域经理突然被眼前的一切说服了，他相信他听到的这个秘诀显然在里奥和萨莉身上发挥了作用，因此也会对他产生帮助。”也就是说，一旦我有了自己的蓝图，我就要拿它和实际的情况进行比较。然后呢，然后我该怎么做？”他兴冲冲地追问



展开一个以顾客为中心的完美想像！

RAVING FANS

道。

“首先你需要通过想像产生一个构思。”查理说，“我们走吧。萨莉该回去工作了。”

道别的时候，萨莉邀请区域经理随时再来，还说“我愿意尽一切可能帮助你。”

查理和区域经理领取了他们买的一袋袋东西，推着购物车朝停车场走去。很快，他们的车就被提出来了。他们把东西放到车后座上，往家里开去。区域经理对萨莉市场的印象很深。“我去过很多市场购物，”他告诉查理，“但是从没有感觉这么轻松愉快过。我还省了很多钱呢！那些商品买得太值了。我已经变成一个为他们而疯狂的顾客了。”说着，他咧着嘴大笑了起来。

“这很自然。”查理说，“现在我希望你能花一些时间想想你们的公司，想想你想要的是什么。”

“当然了！”区域经理激动地说，“然后我就可以开始学习第二个秘诀了吧？”

“到时候再说吧。”查理笑着说，然后他又严肃起来，“我过些天再来找你。到时候再去打场高尔夫球。”

区域经理正要开口，却发现查理已经不在身边了。没了查理比最初看见查理还让他感到吃惊。

“我再也见不到他了。”他伤心地想。

“不，除非你不打高尔夫球了。”他听到查理的声音，“事实上，都不用等到打高尔夫球的时候。神仙教母在你需要时总是在你的身旁。别担心，我会来找你的。”

查理一下子感到了莫大的安慰。晚上他开车回家后，他的妻子得知他驱车40英里跑到萨莉市场买东西感到很吃惊，不过



顾客也疯狂

她看到那些东西和新鲜的农产品后非常开心。她想知道他干吗不辞辛苦地跑到萨莉市场去，他笑了笑。现在他还不想对任何人说起查理，他需要一段时间让自己相信刚刚所发生的一切。

接下来的几天，他在办公室里收获很大。在脑海中，他集中精力地在琢磨顾客什么时候使用他们公司的产品。虽然他距离完美的构思还有一段差距，但是在确定自己的客户服务目标上他已经走出了很远。

他还意识到自己必须制造出疯狂的顾客，仅仅让顾客满意是不够的。他知道了第一个秘诀：决定你想要的是什么。接下来，他知道，自己必须展开一个完美的想像，并将重点确定为顾客什么时候使用他们的产品。最后，为了检验他自己目前的业绩，他知道自己必须把这个完美的想像拿出来，把它放在实际情况的水准上，看看哪些地方存在问题。

几天后的一个早上，区域经理接电话时听到了一个熟悉的声音，“可以去打高尔夫球了吗？”

他赶忙答应下来。“我中午去接你，”查理说，“在前门那儿。这次该我开车了。”

中午一到，区域经理便准时来到前门等待查理。

“我们现在不得不放弃打高尔夫球了，”区域经理上车后，查理说，“事情太多了，很抱歉。不过，只游戏不工作，查理也会变成不称职的神仙教母。”

查理不管做什么或者说些什么，区域经理都不会感到惊讶了。他还明白，没有必要去琢磨第二个秘诀是什么，或者去问他这是要去哪儿，因为查理想告诉他的时候自然会告诉他。

他没用多久就找到了答案。很快，查理就将车停在了一家制造厂前面。在大厅里，区域经理发现了无数个纪念框和奖励

RAVING FANS

证书，都是顾客送来的，而且都是表扬这家工厂的产品质量或者及时送货之类的事情，还有几个是年度供应商奖状。

几分钟后，区域经理发现自己已经来到了工厂经理比尔的办公室里。

他对查理也是比尔的神仙教母一事一点也不感到惊讶。让他惊讶的是，比尔——国家级大公司下属的一家规模巨大的工厂的堂堂经理，竟然毫不犹豫地承认自己有个神仙教母。

“他在想，你怎么能那么自然地说自己有个神仙教母。”查理对比尔说，再次展示了他那能读懂别人心思的本事。

“哦，我不会在大庭广众下大肆宣扬这个的。”比尔微笑着坦白道，“不过我知道，如果没有这个能力和愿望相信这件事，你也就不会来到这里了。所以，和我说说，你现在都学到些什么了？”

“我从查理那里学到，要想成功，我必须让顾客为我疯狂。仅仅让顾客满意是不够的。

我还学到了，我必须决定自己想要的是什么，然后以顾客前来消费的那一刻为中心展开完美的想像。”区域经理说，“如果你愿意教我的话，我想我已经准备好学习打造疯狂顾客的第二个秘诀了。”

“当然了，听上去你确实是准备好了。”比尔赞同地说。

“第二个秘诀是市场秘诀。把你手镯上的那块盾牌翻过来看看上面写的是什麼。”

里奥把手镯给他的时候，他想当然地以为手镯的另一面肯定什么也没有，但是当他低头一看时，发现上面写着：



区域经理把这句话读了出来。他觉得有点失望——这个秘诀也太显而易见了。

“比尔，给我们的朋友一点启发，”查理说，“告诉他第二个秘诀是怎么操作的。”

“乐意效劳。”比尔答应道，“你要做的一切就是，去发现顾客脑子里真正想要的是什麼，有必要的话，再调整你脑子里想像出的构思。”

“等等。”区域经理说，“如果顾客想要的和我想要的完全一致的话，我为什么还费那么大周折先自己展开想像呢？”

“问得好。这里有三点要弄清楚。”比尔说。

“首先，除非你有了自己的想像，不然你怎么能理解顾客的想法？你想想，如果你要开一家汉堡包餐馆，生产世界上最好的汉堡包，然后你要和一个顾客讨论你生产的熏肉吉士汉堡包。如果你自己都从没有想过这个熏肉吉士汉堡包应该是个什么样子，那你怎么和顾客讨论呢？你会发现自己根本无法和顾客沟通！顾客说里边应该有羊乳干酪，外面应该是洋葱月牙面包。如果你根本不知道自己想像中的最完美的熏肉吉士汉堡包应该

RAVING FANS

是什么样子，那你该和顾客说什么呢？一个顾客的想法只有放在你的想像框架之中才会有意义。

其次，当你发现顾客真正想要的是什麼，他们的想法是什麼，你就有可能把精力集中到一两件事情上。你自己的想像必须要填补上这些差距。

最后，你必须知道什么时候要忽视顾客的需要。如果有必要的话，告诉顾客到别的地方去满足他们的需求。”比尔总结说。

告诉顾客到别的地方去满足他们的需求？区域经理惊讶极了，觉得这简直不通情理。“我觉得，你不能就这么随便打发顾客吧！”他忍不住对此提出了异议。

“你是不能。除非他们的想法和你的想法差别太大，你不可能为他们作出调整。”

“这就是全方位的顾客服务教程，是吗？”区域经理沮丧地说，“如果我回去，开始告诉顾客去别人那里，到时候有多少个神仙教母都救不了我了。”

“你很快就可以自己救自己了。”查理向他保证，“告诉他具体该怎么做。”他又对比尔说道。

“这不是打发顾客，虽然有时候确实会发生这种情况。客户服务和你产品之间的关系就像螺丝和螺母之间的关系一样。

没有人梦想着去设计生产一种跑车，让它既能高速驾驶同时又能用来作商业运输。可是说到客户服务，就有一些人立志于提供优质服务，常常想取悦所有人，满足每个人的需要。这是行不通的。”比尔说。

“我必须承认，我就曾经认为优质的客户服务要照顾到顾客的每一个想法。”区域经理说。



“这种情况仅限于你想像的客户服务框架之内，”比尔回答道，“我想你已经见过萨莉了，她的员工有没有帮助你把买来的东西装到车里去？”

“你一说我倒想起来了，他们没有。在我们经常去的市场里都有人帮我们做这个的。这点还真有些特别。”

“你对萨莉提供的一切服务可能印象很深刻，因为在她的客户服务框架中她努力做到了世界最好。但是，如果你仔细想想，还有许多事情她没有去做。”比尔说，“比方说，她没有出租地毯清洁器，没有出售活鱼，也不会为你冲洗相片。这些服务在一些日用品商店里都能找到，但是萨莉那里没有，然而她的顾客说她是本市日用食品市场里服务最好的一个。如果你需要那些服务，你可以去其他地方。那些服务不在她的想像范围之内。对需要这些服务的人，她说的是‘去别的地方’。”

“你可能会觉得她的想像有缺陷，”查理插进来评论道，“但是，她在不断努力地去改善她决定实现的东西。只要她的日用食品市场里全天都是顾客爆满，她的想法就没有缺陷。她的尝试就取得了成功。”

区域经理坐在那里静静地思考了一分钟。他琢磨了一会儿，不得不同意，他眼中的那些服务先锋企业都是按照一个清楚的框架在运作的，有很多事情他们可以去做，但事实上并没有去做。

“所以，这就是我得先有自己的想法的原因。那么，如果我确定了我的客户服务框架，又该怎么办呢？”他说。

“顾客的想法可能改变你的框架，但是如果你开始没有自己的想法，你就永远都不知道自己该在哪里定下界限。”比尔说。

查理饶有兴趣地听着他们谈话，这时他也对比尔的话表示

RAVING FANS

认可，补充道：“记住比尔说的头两点。在你和顾客谈话之前确定好你自己的思路，这能让你理解顾客的想法。而且你还有机会填补你和他们的想法之间存在的差距，这样一来，你就有了全面的构思。”

“那么，我怎样才能发现我的顾客都有些什么想法呢？”区域经理问道。

“问得好。”比尔说，“在这家工厂，我们用的是查理几年前教给我的一种非常复杂的技巧。”

区域经理再次凑上前去，生怕漏掉了比尔的至理名言。“哦？”他期待着比尔说下去。

“我们去问顾客，”比尔回答道。

“问他们？”区域经理说，“你去问他们？”

“一个很棒的主意，不是吗？”比尔热情地说道，“像魔法一样。我们问他们，然后仔细听他们说出来的话，和他们没有说的话。但是首先你要知道你的顾客是谁。”

“知道你的顾客是谁？”区域经理听不明白了。

“对。就拿这家工厂为例吧。告诉我，你对我们的业务有哪些了解？”

“真的是一无所知。”区域经理坦言道。

“我给你大概介绍一下。我们生产金属零件，其他的制造商把这些零件组装到他们的产品上。比如，我们为一个电脑公司生产金属机箱。现在谁是我们的客户？”比尔问道。

“电脑公司，可这也太明显了。”区域经理答道。

“你说的没错。告诉我那家电脑公司里谁会成为我们的顾客？”

“我猜你们真正的顾客是购买者，采购员。”区域经理说。





顾客也疯狂

“思路很好，”比尔称赞道，“可每个接触该产品的人都是我们的顾客。总想着如何改进产品的工程部呢？还有必须使用机箱的生产部呢？”

“你说得对。你们一共有三个客户，采购、工程和运作部门。”区域经理说道。

“三个！生活要是那么简单就好了。在装载码头取机箱的收货方呢？如果你用扁平的货盘托运，他们的叉车就很难操作，那你想最后留在装载码头上的会是谁的货呢？还有会计部门，他们需要每一张发货单上都有一个特殊的税号，否则他们就不会接受，不给货款。这个客户的想法也是非常重要的！”

“真是一大群的顾客啊。”区域经理说。

“货到了。接着是电脑公司的老板，他有他自己的想法。然后是质量检控部门，这些人会兴致勃勃地用小刀去划划成品，看油漆是否耐摩擦。顾客确实是越来越多。”比尔摇头晃脑地说，“他们都会接触到我们的产品，都是我们的顾客。”

“最后购买并使用电脑的人肯定也包括在你们的顾客群中。”区域经理主动说道。

“我要告诉全世界，”比尔赞同道，“我们最好能让我们的机箱就是被洒上咖啡也不怕。

从最初的采购到最后的电脑用户，这中间的每一个人都是我们的顾客，而你的构思最好把他们当中的每一个人都包括在内，否则你永远不可能让顾客为你疯狂。”

区域经理说：“我现在明白了，仅仅弄清楚谁是顾客这一点就够复杂的了。”

“是的。但是要明确顾客想要的是什麼，这也同样是件很难的事情。”比尔说。

RAVING FANS

“那你成功的秘诀是什么呢？”区域经理问。

“你要训练自己的耳朵。”比尔回答，“首先，你必须听到弦外之音。通常，顾客真正想要的东西并没有直接出现在他们所说的话中。他们甚至可能嘴里说的是一回事，心里想的完全是另一回事。”

“比方说呢？”区域经理问道。

“比方说采购员吧。他告诉你他们惟一关心的是价钱，所以你最好降低价格，但实际上他真正优先考虑的是质量和能否按时发货。还有电脑公司的老板，他说他想要一个外观独特的机箱，可他真正想要的是和畅销电脑最接近的机箱，当然其前提是不要被人告到法院去。这就是我说的弦外之音。”

区域经理点点头，说：“我现在明白你的意思了。我自己也见过这样的情况。但是当我发现了顾客另有弦外之音的时候，往往已经太晚了。我将来要更小心、更留意一些才是。”

“还有呢！”比尔说，“接下来，你要认识到顾客交流当中的两个陷阱。”

“两个陷阱？”区域经理不解地问。

“哦，实际上是三个。”比尔笑道，“不过我刚才已经把第一个告诉你了：顾客嘴里说的是一回事，心里想的完全是另一回事。这样就还剩下两个了——‘不错’和沉默。”

“我们从哪儿下手呢？”区域经理问。

“从沉默下手。”比尔答道，“告诉我，你最近碰到过很糟糕的服务吗？”

“这就跟问‘查理喜欢高尔夫吗’一样。”区域经理笑着说，“你想听听我上个星期的遭遇吗？我吃了顿冰冷的晚餐，而且餐馆的服务简直糟透了。”



顾客也疯狂

“我真正想听的是你当时都做了些什么。”

“我把那冰冷的晚餐吃了。我太饿了。”区域经理说。

“你抱怨了吗？有没有提出要见经理？”

“不，没有。我受够了，我甚至都没有填写桌子旁边的客户服务卡。”

“我也经常这样。”比尔说，“我不高兴的时候从来不填写那些卡片，而且我也很少向负责人抱怨。我为什么不找他们呢？很简单，我认为这么做根本就没什么用。”

“肯定是没有用的。”区域经理说，“浪费时间，浪费笔墨。我敢说餐馆里的人根本就不会去看那些卡片，更别说采取什么行动了。如果真的在意的话，他们一开始就不会把冷饭端上来了。”

“那你就把这次经历当做上了一堂课吧。”比尔宣称道。

“我上了一堂课？”区域经理不太明白。

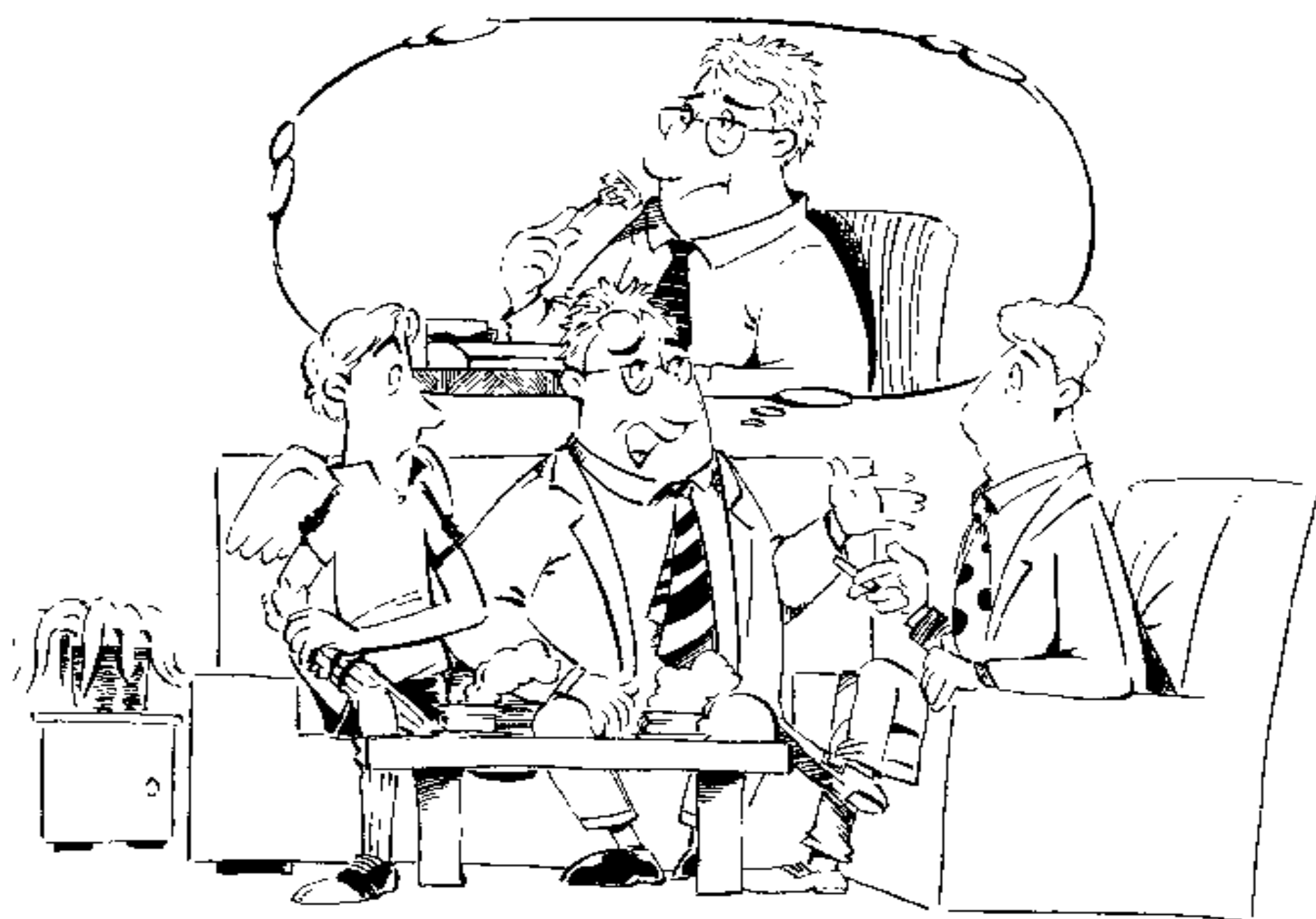
“是的，你要认识到沉默是一种信号，而且通常都是一种不太好的信号。”

“啊，我知道你是什么意思了。”区域经理说。

“再说下一个。我仍以餐馆为例，还有比沉默更糟糕的。你是不是经常遇到这样的情况，你到一家餐馆，发现那里的食物或者服务有问题，但当你离开时，门童问你感觉怎么样，你回答说‘不错’？”

区域经理笑了，点了点头，“你说得很对。我几乎总是说‘不错’。”

“确实，以往的经验告诉我们，人们不关心，或者不想惹麻烦——干吗找事呢？顾客认为没有人真正想了解他们的想法。”比尔说。



顾客的沉默是一种不太好的信号。



顾客也疯狂

“你说得太对了！”区域经理说，“上个星期我们接到了供应商发过来的一批货，比约定时间晚了两个星期。在我们开箱之前，我就知道我们的质量监控部门会拒收8%。但是昨天负责我们这边账户的推销员来这里见我，我没有表示任何不满。我认为我们的供应商根本不在乎这些。但是，我是应该说点什么的。如果我们的顾客对待我们就像我对待我们的供应商一样，那我们就永远得不到任何反馈了。”

“你说得对。”比尔说，“当一个顾客抱怨时，你要知道你正在听的是事实的真相，注意听。当一个顾客为你而疯狂，表现得很激动的时候，你也要认真听他说的话。但是当顾客保持沉默或者微笑着说‘不错’的时候，你就要竖起耳朵了。你这里一定存在某些问题。如果没有别的问题，那问题就是你的顾客没有为你疯狂、为你痴迷。”

“你说的意思是，”区域经理说，“在顾客不肯开口的时候，我必须很努力地去听。”

“不管什么时候，你都必须很努力地去听。不要在顾客微笑着说‘不错’或者在没有听到任何反馈时沾沾自喜。”比尔说。

“那你怎么听到沉默背后的想法呢？”区域经理问。

“哦，开始，你要认识到‘不错’或者沉默背后一定有内容，然后你要开始问更多的问题，诚恳的问题。”

“诚恳的问题？”

“当然！”比尔说，“记住，顾客凭借以往的经历认为，你很可能并不是真想了解他们的想法和感受。想让他们开口，你必须首先赢得信任。”

“我想这个也很难。”区域经理判断道。

“这需要一段时间。”比尔表示同意，“但是如果你肯花时间

RAVING FANS

和顾客谈话，顾客就会感觉到你是认真的，然后作出回应。不过首先要充分认识到‘不错’或沉默背后隐藏着重要的内容。”

这时，区域经理偶然抬头朝比尔办公室的窗外望去。天阴沉沉的，已经下起了雨。

“幸好我们没去打高尔夫球，查理。”他说，“天气预报没说要下雨。”

“没有理由不好好工作了。”查理说。

“等天晴了好有时间再去打一轮？”比尔理解他的心情，微笑着提议。

“哦，”查理调皮地一笑，说，“再过47分钟太阳还会出来的。浪费这样的阳光不是太傻了吗？我建议我们抓紧时间。从这里到高尔夫球场要足足开30分钟呢。”

“我很高兴我们就快要说完了。”比尔对区域经理说，“让查理不去开球，我可没这个胆量。”

“我也不敢啊！”区域经理笑道，“不过在查理和我去打高尔夫球之前，告诉我，一旦我听了顾客的话，发现了他们的想法，我怎么把他们的想法和我的想法协调起来？我觉得这个相当复杂。”

“又是一个很好的问题。这也正是我下面要谈到的要点。”比尔说，“你不能做到两全其美。你对自己脑子里的想法可能有一个非常好的了解，而你很可能只能发现顾客全部想法的零星片段。你把这些零星片段加入自己的想法当中，或者干脆拒绝。

比方说，我刚来这个厂的时候，脑子里有一个我认为的完美的远景构思。我可以躺在那里，闭上眼睛，在我的思绪中游走，脑子里像过电影一样。而我真觉得我能够走进自己的脑海，四处转转，看看都发生了些什么。顾客并非仅仅在购买产品，他



顾客也疯狂

们带着问题来到我们面前，我们的团队要为他们找出解决办法，而这是我们的竞争对手做不到的。我们并不是仅仅提出改善的建议或者画一张图纸了事，而是做出一个样品向他们展示我们所能做到的一切，给他们一个惊喜。

我在开始和顾客谈话前对一切都有了完整的构思。我发现客户并没有完整的构思，他们当中的许多人只是提出两三件事情。我记得一个顾客对我们的喷漆方式特别关注。”

“他只在乎喷漆是吗？”区域经理问。

“那倒不是，不过这对他来说是重点。其他的东西他不是很担心。他是个很典型的例子。大部分顾客都有一个重点关注的东西。你必须找出这个重点，然后进行发掘，了解情况。你对顾客的想法每次了解一点，再决定采纳它还是拒绝它就都很容易了。”

区域经理点了点头，表示明白了他的意思，“仔细想想，我很清楚你的意思。顾客对他们想要的东西都有一个很具体的着重点。去年夏天，我们一家住在宾馆里，我七岁的儿子不喜欢那里的通心面和奶酪。我们的侍者看到这个情况后告诉我儿子，‘如果你明天再来这里吃晚饭，我保证你能吃到和家里一模一样的通心面，只要你妈妈告诉我她是怎么做的。’

第二天晚上，那个侍者一见到我儿子就说，‘我今晚为你特意准备了你的通心面和奶酪。’他们提前出去买来了我们通常在家吃的那个牌子的通心面和奶酪。事实上，那个侍者还把包装盒拿来给我儿子看了看。那家宾馆的老板在他的构思中考虑到了如何让孩子和他们的父母们过得开心、愉快。”区域经理最后说道。

“这是个很好的故事。”比尔说，“它说明了客户服务当中一

RAVING FANS

个很有趣的道理。通常，关注点越具体，这个想法对顾客就越重要。如果你就是要妈妈在家里做的那种通心面，那就绝对不愿意妥协，不接受其他选择。”

“我开始认识到顾客想法的重要性了，哪怕这个想法有时候很偏狭。”区域经理说。

“即时的想法可能会比较偏狭。但是顾客对每一件事情都很上心。”查理说，“只是大部分顾客没有对他们和你之间发生的互动进行全面的思考，而只是想到某些具体的地方。因为顾客通常把注意力放在一个具体的、优先考虑的要点上，所以要想把他们的想法融入到你的构思当中并不难。但是首先你必须找出他们真正想要的是什么。

而要找出他们真正想要的是什麼，你必须既要听进去他们所说的话，又要听得出他们的弦外之音。我们又回到了刚开始讨论的点上来了。我们把整个问题都说了一遍。”说着，查理的目光转向了窗外，外面的雨已经停了。

“说到弦外之音，我已经听到了十八洞高尔夫球交响乐了。”查理兴冲冲地说，“既然都说完了，我们就该上路了。”

在离开之前，区域经理又问了比尔最后一个问题：“告诉我，你是否通过某种途径跟踪调查你们的客户服务状况，并把这个和加薪以及升职挂钩？”

“那当然。”比尔回答道，“我们有一个全方位客户服务指数，每个月都对每个部门和每一个在这里工作的员工进行评估。我们和客户谈话，并运用内部基准，比如返工或是及时发货评分，把这些指数加在一起。每一个在这里工作的人都知道他们的顾客是谁。通常不管他们从事的是生产还是案头工作，顾客就是整个流程中接手他们业务的下一个人。不过有时候，我们





顾客也疯狂

的人可能要面对好几个顾客，有内部的也有外部的。他们的全方位服务指数直接和他们的顾客基础挂钩，并且对他们的加薪和升职都有很大的影响。”

“很有意思。”区域经理说。

“并且对公司和员工来说，都非常有利可图。”比尔说。

“如果你不照顾你自己的人，那他们也不会去照顾你的顾客。”查理说，“如果他们把顾客照顾好了，而你对他们说了谢谢并给予奖励，那他们就会一次次地重复善待顾客。”查理停顿了一下，又非常严肃地补充道，“这就是所谓的常识。”

正经事办完了，于是他们告别了比尔。在他们朝查理的车走过去时，太阳冲破了云层。区域经理猜想，他们之所以先直接来见比尔，大概正是因为查理知道有这样一场未经预报的阵雨。查理没说话，但是笑了笑，略微耸了耸肩，似乎在抗议，“谁？我？你怎么能那么想呢？”

30分钟后，他们来到了高尔夫球俱乐部，很快便开始第一次开球了。这次奇迹没有发生。查理一杆打到了距离草地很近的地方，而区域经理的球落在了距离球洞一半距离的沙地上。

查理没有再提客户服务的事情，专心致志地打他的高尔夫球。这让区域经理也感到很自在。他这一下午已经学了太多的东西，很乐意有一点时间安静地在脑子里重新思考一遍，并琢磨一下如何开始去发现自己公司的顾客真正想要的是什么。

他已经想到了有几个地方需要改善服务，而且现在他意识到，他脑子里的重点很可能和客户的重点有所不同。首先，他要想办法从顾客那里获取好的反馈，然后他要学会去听他们的弦外之音。

他们离开高尔夫球俱乐部时，查理让区域经理再用几天的

RAVING FANS

时间去领会他所学到的东西。

“你觉得自己准备好了，可以开始学习第三个秘诀的时候，就给我打个电话。”查理说。

“打电话？你有电话号码吗？”

“不需要什么号码，你只要拿起话筒，想着要和我说话，我就会出现在电话的另一端了。”

“那好吧。”区域经理同意了查理的安排，说，“不过最后还有一件事。这次是你开的车，所以我想你应该按惯例送我一程吧？”

“放心，我会把你送到中午见面的地方的。”查理许诺道。

区域经理站在路边，看着查理的车开走了。他发现查理和他的车消失了——不是消失在车流中，而是突然不见了。真是让人惊讶，不过街上没有人注意到。

区域经理瞪着眼前空荡荡的街道，摇着头，想，这简直就像电影里面真人和卡通形象一起演戏一样。在电影中一切似乎都很正常，但是事后很难想像这种事会发生在现实生活当中。

第二天早上，区域经理的办公桌上放着一个信封，里面是一张纸，上面写道：“卡通……真人！我的朋友，你这么想我，可要罚你请我打一场高尔夫球了。你准备好的时候就给我打电话。查理。”

区域经理笑了笑，随即按下了呼叫装置，“莱丝莉，请通知我部门的所有经理，今天下午两点开会。议程只有一个——和客户谈话。谢谢。”

接下来的几天，区域经理过得充实而有乐趣。他开始把整个部门转变成一个聆听客户意见的中间站。他们没有发现一个为他们疯狂的顾客。不过，在他们联系到的客户中，有3%的客



户对公司或公司的服务提出了批评意见。

“我觉得我们做得相当好了。”他的销售经理说道。

“我觉得你这么想是不对的。”区域经理答道，“我们没有发现一个为我们而疯狂着迷的顾客。也许那97%的客户实在受够了，甚至懒得抱怨，不屑于告诉我们究竟哪里做得不对。我和你说过的，我们必须要学会听弦外之音。眼下，我听到的这些雷鸣般的掌声都是一个巴掌拍出来的。”

“一个巴掌拍出来的？”销售经理不解地问。

“对。一个巴掌拍出来的，就像这样，”说着，区域经理举起右臂，把手上下舞动着，就像一个小孩在挥手再见一样。“那些顾客可能在告诉我们，他们一有机会就会马上离开我们。”他停顿了一会儿，总结说，“我们面临的任务很艰巨啊！”

有好几次，区域经理都试图拿起电话找查理，但是一转念，他又意识到，单单前两个秘诀就已经让自己手头堆满了工作，已经忙不过来了。他正逐渐开始了解他的客户在想些什么，而且他还开始把这些信息融入到自己的完美构思中。一点点的，他开始感到有足够的自信了，觉得可以把这个构思向他属下的经理们透露一二。他可以看出，面临这样的挑战，他们开始变得和他一样激动万分。

查理和比尔已经警告过他了，他对客户产品使用情况的构思可能会不同于客户自身的想法。然而，他还是感到很惊讶。客户对一些具体事情的想法竟然和他的想法如此不同。

他还发现了一些不开心的客户，这些客户的期待远远超出了他的框架，他知道自己永远也满足不了这些人的需要。区域经理认识到，这些发牢骚的顾客中有的人应该被礼貌地告知，他们想要的东西不在本公司的客户服务范围之内。他没有在这

RAVING FANS

些人身上再多花什么时间和精力，没有进一步分化公司真正的构思，而是建议他们到别的公司去试试。

这一切都就位后，区域经理觉得这个拼图似乎还是少了一块什么东西。他想，是给查理打电话的时候了。拿起电话不用拨号就能听到查理的声音，这想法也太可笑了。他希望查理能够感受到他的需要，然后再一次突然出现在他的沙发上，手里拿着高尔夫球杆。但是，这次没有这么好的运气了。于是，区域经理感觉自己傻傻地试图按照查理的意思去做，他正要去拿话筒，电话铃声就响了。

“喂。”他接道。

查理的声音从电话里传了出来：“我还以为你再也不会打电话来了呢！这些天的天气正好打高尔夫球，可你一直忙着和顾客谈话，都没时间留给你的老朋友了。”

“你说过，让我准备好了以后再给你打电话。”区域经理辩白道，“我前些日子一直没准备好呢。”

“你这么对待你的球友可真不够意思。”查理怒气冲冲地说，“我从没说过你在练习和客户交流时不能约我去打三四次球啊！唉，既然已经这样了，我们只好尽量弥补了。”

然后，查理用一种愉快多了的口气说道：“今天下午打高尔夫球吧，好吗？”

“没问题。”区域经理回答道，“我去接你还是你来我这里？”

“我会安排车去接你，然后在俱乐部见。这也是学习第三个秘诀的一部分。”查理说。

“告诉我，”查理接着说道，“你对这个城市里的出租车服务都有哪些了解？”



顾客也疯狂

“哦，我了解的东西都是我自己的经历或者是从朋友那里听说来的。”区域经理答道，“所有的出租车司机好像肩上都有牌号，服务嘛……”

“……糟糕透顶。”查理接过话茬。

“你会发现你此次前往俱乐部的经历非同一般。”查理说，“在12点整会有一辆出租车在门口准时等你。”

正好12点，区域经理来到了前门，路边停着那辆来接他的出租车。区域经理发现这辆出租车不仅很干净，而且车身擦拭得熠熠生辉。

这时，驾驶员一侧的车门打开了，一个身穿白衬衫、打着黑领带、穿着笔挺的马裤的中年男人从车上跳了出来。

“下午好！”这个司机一边说着，一边绕到车边，伸手打开了后面的乘客门。“我叫丹尼斯，您的司机。您一定是我要送往高尔夫球俱乐部的客人。”

“是的，我就是。”区域经理说着上了出租车，丹尼斯在他身后关上了车门。

区域经理发现车内和车外很相配，干净得一尘不染！

“我把空调打开了。你感觉这个温度舒适吗？”丹尼斯问道。

“哦，是的，很好。”区域经理有点受宠若惊。

“如果您想听广播的话，尽管告诉我。”丹尼斯继续说，“我很乐意把广播调到您喜欢听的台。如果您想听音乐的话，我这里什么磁带都有，从摇滚乐到古典音乐，非常齐全。”

“那可太好了。”区域经理回答。他感到太惊讶了，都不知道该说什么好了。

丹尼斯发动了车子，车离开了路边。他又说：“在您前面的



出租车司机丹尼斯让区域经理享受完美的服务。



座椅口袋里，您可以找到几种杂志和今天的报纸。前上方，我装了一个小的冷藏箱，您要是想来点饮料的话，我很乐意为您提供免费的果汁或可乐。如果您想喝一杯咖啡的话，我这里有一个热水瓶，里面装的是普通咖啡，还有一个装的是不含咖啡因的咖啡。”

区域经理觉得自己仿佛来到了水星上，“我明白为什么查理说这次旅行会让我很享受了。”

“我相信您一定会感到很愉快。”丹尼斯说，“白天这个时候，我觉得上州际高速，然后穿过阿那特路最快，不知道您是否愿意这么走。”

“我觉得不错。”区域经理说。

“再最后打扰您一次，如果您想聊天的话，我除了宗教和政治外什么都可以和您聊。如果您想安静地坐在车里享受旅行的话，我就保持安静。”

区域经理决定和他聊聊天，“告诉我，你这样为顾客服务有多长时间了？”

“从那次伟大的觉醒开始。”丹尼斯回答道。

“伟大的觉醒？”区域经理不解地问道。

“是啊。就像王子吻了白雪公主后那伟大的觉醒一样。”丹尼斯说。

“你是不是有什么特别的经历？”

“哦，有一天我坐在出租车里排队等着拉客人，觉得一切都很糟糕。当时我在听广播，节目主持人在采访一个名叫威尼·戴尔的作家。他刚刚写了一本书，叫《信则灵》。他说，‘如果你早上起来就想着这一天会很糟糕，那这一天绝对很糟糕，它一定会让你如愿以偿的。’他继续说，‘不要再发牢骚了！让你自

RAVING FANS

已在竞争中脱颖而出。不要做一只鸭子，要做一只雄鹰。鸭子只会嘎嘎叫，牢骚满腹；雄鹰一展翅便会凌于万人之上。”这让我眼前为之一亮。”丹尼斯说，“他说的不就是我吗！我总是在发牢骚。嘎嘎嘎！所以我决定改变自己的态度，做一只雄鹰。我看了看其他的出租车和里面的司机，那些车肮脏不堪，司机很不友好，顾客也不开心。所以我决定作出一些改变。”

“做起来难吗？”区域经理问。

“其实不难。”丹尼斯说着把车开进了州际高速，朝高尔夫球俱乐部驶去。“我决定自己要按正确的方式去做，并享受这其中的乐趣。一点点地，我开始改变，从清洁车子做起，安装电话，打印漂亮的约车卡，并决定优先照顾顾客的需要。”

“我想这让你得到了回报，是吗？”区域经理问道。

“当然是了。”丹尼斯大笑着说道。

“第一个月没有发生太大变化，但是我坚持了自己的做法。很快，顾客开始电话预约，生意好了起来。我再也不用在出租车站台那儿排队等人了。我都是通过预约确定客户。”

到了高尔夫球俱乐部后，丹尼斯赶忙跳出车，为区域经理打开了车门。

“很高兴为您服务，先生。”说着他递出了一张卡，“如果需要我为您服务的话，请随时打电话。”

“最后再问你一件事情。”区域经理说。

“什么事，先生？”

“你为什么不愿意讨论宗教问题和政治问题？”

“个人经验，完全凭个人经验。这两个话题通常会引起顾客的不快。不快的顾客就是不开心的顾客，而不开心的顾客是不会慷慨地付你小费的。”丹尼斯说着，脸上露出了灿烂的笑容。



他把右手举到眉前，做了一个告别的敬礼姿势。

丹尼斯的车开走以后，区域经理一转身，发现查理站在自己身边。

“哦，你觉得坐这趟车感觉如何啊？”查理问。

“很简单，我坐了那么多次出租车，这一次的经历最难以置信。”区域经理赞叹道，“我从来不知道这个城市里还有这样的出租车。”

“听上去你已经成了一名疯狂的顾客了。”查理说。

“完全正确，我就是一名为他疯狂着迷的顾客。那个叫丹尼斯的家伙简直是一个天才。”

“我从不认识什么天才，不过他确实对让顾客疯狂的第三个秘诀有一定的领悟力。”查理说，“现在，我们开始做正经事吧，打高尔夫球去。”

区域经理明白，查理一旦盼着打高尔夫球就不可能把他的注意力拉到如何让顾客为你疯狂上来了，一分钟都别想，除非最后一杆打进第十八洞。所以他很痛快地接受了查理的提议。

球打完了以后，查理邀请区域经理一同开车去一个地方，“我们去看看，还能了解到哪些和这第三个秘诀有关的东西。”

车子一上高速，查理就让区域经理闭上眼睛，想像他在顾客的帮助下最后确定的那个构思。

“你要发誓把眼睛闭上，直到我让你睁开再睁开，好吗？”

区域经理觉得很奇怪，但是出于对查理的信任，他闭上了双眼，开始在脑海中琢磨自己的构思。他完全陷入了沉思，直到查理再次开口说话。

“我让你睁开眼睛时，你会看到我们在另外一条路上，别大惊小怪。”查理说，“好了，睁开眼睛吧。”

RAVING FANS

“我不是大惊小怪，而是彻底蒙了！”区域经理说道，他发现眼前道路的两边都是巨大的松树。“我们这是在哪儿？”

查理说出了—个州的名字，这个州离刚才的地方有半个美国那么远呢！

“大惊小怪？我干吗要大惊小怪？”区域经理无助地说，困惑不解地摇着头。“我想你打完高尔夫球回家时总要到这里来走走。”

“有时候是。”查理笑着说，“不过总的来说，我是想向你展示一些场景。如果我能在你家附近找到这样一个地方，我就去了。遗憾的是，真正的全方位服务的典型少得可怜，而且距离很远。”

区域经理正要问查理他怎么能这么快就完成这么远的旅行，但是再一想，他认为自己并不真的想知道这一切。他来到了这里，安然无恙。而且，他安慰自己说，他就要看到另一个全方位服务的楷模了，就要学到让顾客疯狂痴迷的第三个秘诀了。

“看你能那么好地调整心情，适应这次旅行，我真的很高兴。”查理说，“第一次总是让人适应不过来。不过现在，如果你准备好了，我们就开始探索第三个秘诀吧。”

区域经理说他准备得已经好得不能再好了。

“那太好了。看这里。”查理说着把车开进了路边一个加油站，“就是这里——第三个秘诀正在发挥作用。”

他们的车还没停稳，就有两个身穿艳红色制服的服务人员从服务站办公室里冲了出来，跑过来迎接他们。他们来到车旁时，区域经理发现这两个人都非常整洁，制服更是一尘不染。

查理的车停了下来，一个服务人员开始清洗车窗，而另一个来到驾驶员窗口处。他笑得那么灿烂，把区域经理也感染得



跟着微笑起来。

“欢迎光临世界上最棒的加油站。您今天是付现金还是用信用卡？”他隔着窗户向查理问道。

“信用卡。”查理说着把信用卡从车窗递了出去，“请填好。”他边说边把加油盖打开。

“没问题，查理先生。”服务人员愉快地回答道。

“他认识你！”区域经理叫道，心想，这说不定是特意表演给他看的。

“不是的。”查理答道，“他只是在信用卡上看到了我的名字，就马上这么称呼我了。所以他一开始先问‘现金还是信用卡’大概90%的顾客都是用信用卡付账，这样他们就能叫出90%的顾客的名字了。他们会很快记住老顾客的名字。称呼顾客的名字对这些服务人员也有好处，他们可以按销售额领取奖金，而只有那些一线服务胜过他人的人才能够升到管理层中。”

区域经理对车外发生的一切感到很受震动，都无暇回应查理的话了。不过，把顾客照顾得很好的人能够加薪和升职，这一点他觉得很自然，没什么好惊讶的。他的脑袋从这边转到那边，看这两个服务人员是怎么工作的。一个人在清洗窗户，检查气压，另一个人拖着软管正往加油盖里加油。

这时，那个戴着“油泵组组长”标志牌的人走到了车窗边上，汇报说：“您的汽油和机油都没问题，冷冻剂也很好。给你的动力方向盘加了大概两盎司液体，动力方向盘液是免费的。下次一定要来查查。所有的风扇皮带和管道都没问题。”

“谢谢。”查理说。

他转身去给车加满了油，关上了油泵。这时，另一个服务人员——一名女士走到车窗前，对区域经理说：“您看我们明天

RAVING FANS

能赢得了那场大赛吗？”她一边擦拭后视镜一边问道。

“当然能赢！”他根本不知道她说的是什么比赛，不过看她那么兴致勃勃的，他想表示一点对主队的支持。

“嘿，对极了！”她又说道，“你和我可能是仅有的两个认为他们能赢的人。如果纳尔逊准备上场，我们肯定能干掉他们！”说着，她把一个塑料袋从车窗外递给了区域经理，而区域经理开始还担心自己自告奋勇地对主队表示义无反顾的支持，会让人觉得他是个无可救药的大傻瓜呢。

“这是给你们车里准备的干净袋子。”她说，适时地把话题从比赛转到眼下的事情上，“您车里有没有用过的袋子需要我帮您扔掉？”

区域经理四下看了看，说，“好像没有。谢谢。”

“不客气。这是我们的义务。”女服务人员微笑着对他说，区域经理发现自己再一次冲她笑了笑。

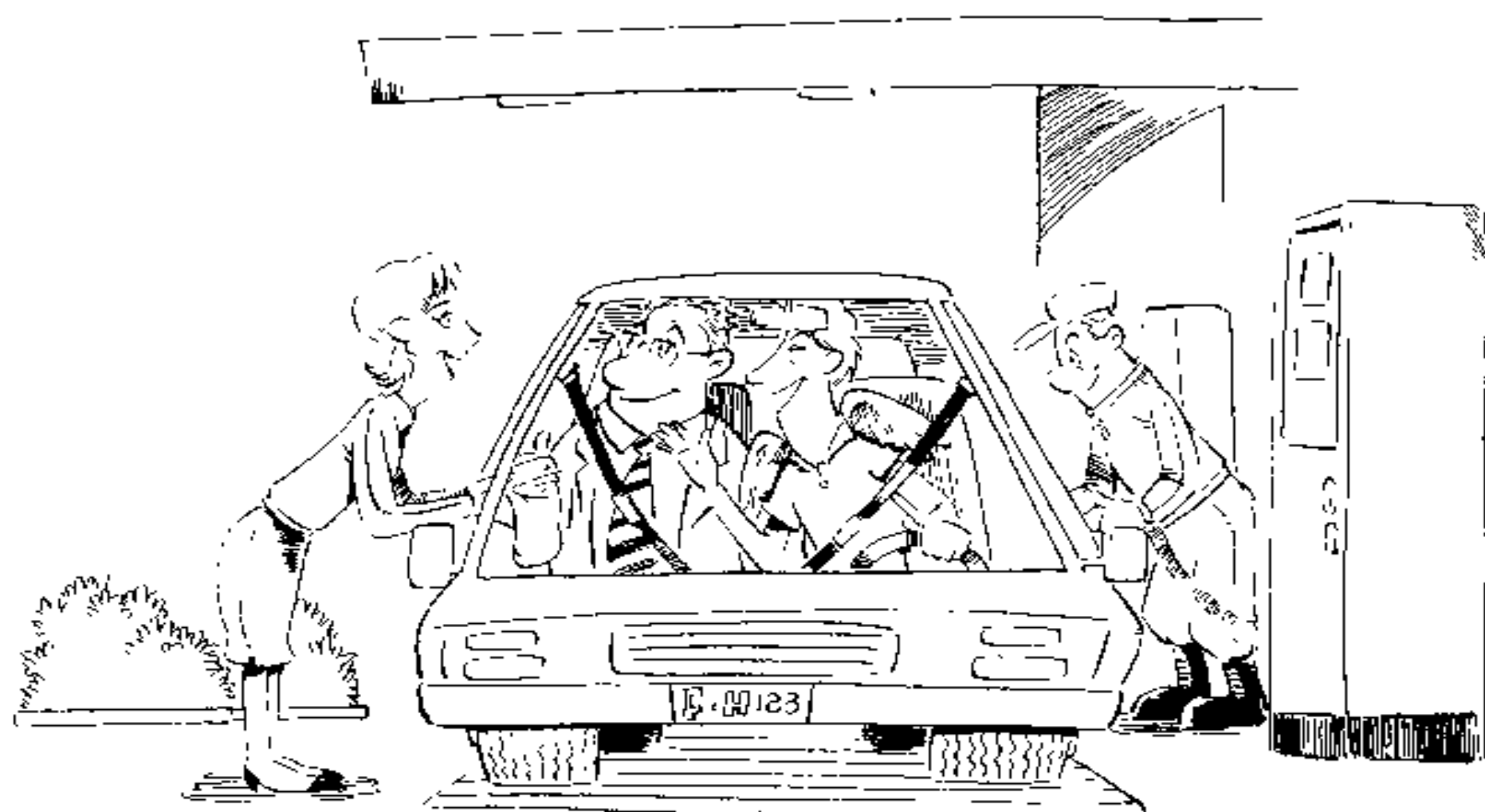
“你的微笑太迷人了！”他脱口而出，但马上觉得自己这么说话太有失尊严了。可是，女服务员并没表示出任何不快。

“谢谢。”她说，“人在心情好的时候很容易微笑。”

区域经理怀疑在服务业中有几个人能对顾客微笑，不管他们的心情好还是不好，在他常常加油的那个加油站，他要在油泵还没打开时就去把钱付完，然后还要自己把油加到车里去。至于微笑，要是那个嘴里老是嚼着泡泡糖的收银员肯抬头看他一眼，冲他哼一声，他就觉得够幸运的了。

坐在驾驶座上的查理刚刚付过账，发动了车子。

“感谢您光顾世界上最棒的加油站，查理先生。感谢您的光临。希望很快能再见面。”服务人员说道。他在说话的时候眼睛直视着查理，表现得非常诚恳。



欢迎光临世界上最棒的加油站!

RAVING FANS

“会的，”查理说，“谢谢你们的一流服务。”

“随时欢迎您再来，”服务人员回答道，“那是我们的职责所在。另外，您在我们这里购买了十加仑以上的汽油，所以我们有个礼物送给您。”说着，他递给查理附近一家洗车站的半价优惠券，和一张下次加油的九折优惠券。

“再次表示感谢。”查理高兴地喊道。他把车停在远处，这样他们就可以回头看看这个加油站了。

“对于一个加油站来说，做得相当不错了，我觉得。你怎么认为？”查理问道。

“就像在电视上看到赛车进入中转站一样。你听到那个女服务员的话了吗？她说她之所以微笑是因为她心情非常愉快。还有，他们的制服颜色鲜亮，还很整洁。但是，我注意到这是一个很新的加油站，我想他们的制服也都是新的。”

“制服倒可能是新做的，可这个加油站不是新开的。除非你觉得12年的历史算不上什么。”查理说。

“哦，那可能是重建了或者重新装修了，都是一回事。”

“除了油漆和保养，这个加油站12年来从没变动过。”查理说。

“不可能。”区域经理嘴上这么说，心里却已经相信了。

查理笑了笑，并没有和他争论下去。

“你看角落上那个自助点，”区域经理指着街道前方的一个地方，说，“那上边的标价和这边的全面服务竟然是一样的，这可有点奇怪。”

“事实是，这边的全面服务标价和那边的自助标价是一样的。加油站的老板说他这里每加仑汽油的劳动力成本和自助那边一样很低，甚至更低，所以他一直打出和那边一样的价位。”



顾客也疯狂

查理回答道。

区域经理说：“低价位、整洁的制服、免费的礼物——这一整套体系肯定要很高的成本。他们这么做让我很惊讶。”

“我们该见见这里的老板了。他能告诉你这一切能否收回本钱。不过我怀疑你这次提的这个问题又问错了。”

查理掉转车头，停在了加油站边上。他们走进了一个写着“办公室”的门，这道门直通二层。门上有一个标牌，上面写着“欢迎光临世界上最棒的加油站的总部”。

楼上很整洁，但有些狭窄。每个员工都有自己的小办公间，都穿着红色的衬衫和灰色的马裤。

“安德鲁在吗？我想他正在等我们。”查理对接待员说。

接待员放下手头的工作，抬起头，微笑着，用一种很友好、很温和的口气对查理说：“您好，先生。很高兴又见到您。我就告诉他你们来了。”

区域经理惊讶地发现她坐在椅子上转过身子，面对着办公室的后面，用他想都想不到的大嗓门喊道：“安德鲁，他们来啦！”

接着，她转过身来，恢复了刚才甜美、柔和的声音，说道：“请坐。他一会儿就来。我给你们来一杯吧？”

他们入座后，查理小声对区域经理说：“安德鲁发现电话公司对内线电话也收费，所以就把内线拆除了。”

那些能够让顾客为他们疯狂的人都挺有自己的主意的，区域经理想。没有人会批评他们畏首畏尾，不敢开拓。

“你说得对。”查理又看透了区域经理的心思，说，“但如果他们是那种不会开拓的人，那他们也就不可能创造出疯狂痴迷的顾客来了，对吧？”

RAVING FANS

这时，一个热情洋溢的声音打断了他们的谈话，“查理，见到你真高兴。”

区域经理一直在低着头和查理小声说话。这时，他抬起头，打量着眼前的安德鲁。当他终于看到安德鲁那张微笑的面庞时，他的头都仰到后面去了——他发现自己面前的这个人是他所见到过的最高的人之一。

“安德鲁以前是打篮球的。”查理说。

“我说呢！”区域经理说。

“不用跳起来就能够到篮板，真是轻松多了。”安德鲁微笑着说，“里面请，请坐。我一会儿就来。”

在安德鲁的办公室里，区域经理发现墙上挂满了各种纪念框和照片，从这些东西上可以看出安德鲁曾经效力于最好的球队。这些东西占了三面墙。第四面墙上有一扇大窗户，安德鲁的办公桌正对窗户，从这里可以看到外面的加油站。区域经理想，老板这种持续的监督是不是也对优质服务起到了一定的促进作用？

安德鲁的到来结束了他对这间办公室的巡视。接着，他又开始了那一套熟悉的仪式：认识一位真正的客户服务天才，同时也是结识了另一个称查理为神仙教母的人。

“很高兴又认识了一位兄弟。”安德鲁边说边和区域经理握了握手。区域经理觉得一个成就非凡的客户服务天才能把自己称为兄弟真是荣幸之至。

“这次我没有异议，安德鲁确实是个天才。”查理说。

“你真是太好了，太好了。你向来都是实话实说的。”安德鲁笑道。

接着，他转身对区域经理说，“我实在太完美了，只是谦虚



才让我如此可爱。”

“我承认你是客户服务天才，”查理说，“至于完美嘛，你是该谦虚一些才是。”

区域经理很羡慕查理能和他曾经在某一时刻帮助过的这些人建立一种可以随意调侃的亲近关系。他了解到，安德鲁15年前曾经师从查理，从那以后他的业务从一家加油站发展到如今20家连锁点。

“对我而言，已经够完美的了。而查理，就你的年龄，凭视力能看见我这个人就已经是个奇迹了，我可不指望你能看到我的完美之处。”安德鲁笑着对查理说。

然后他又转身对区域经理继续说道：“我敢说，你可不是针对我这一流的完美境界来吹毛求疵的。我几分钟前就看到查理的车来加油了。和我说说，感觉我们这里的服务怎么样？”

“令人难以置信，”区域经理说，“我从没遇到过这样的服务。”

“听你这么说我很高兴。”安德鲁说，“我们所有的培训都是在这个店里进行的。我知道我完全可以信赖其他的店，但我总是担心查理会带着什么人到这里来参观。”

“我刚才还怀疑你这扇窗户是用来监视员工的，这可能就是第三个秘诀吧。但是如果你其他的店比这家店做得更好的话，显然这个猜测就不成立了。”区域经理坦言道。

“这的确是我的监视窗口，”安德鲁大笑着说，“不过我是用它来监视顾客的。每天我都去一个不同的加油站，在那里至少干上一个小时，听取顾客的意见。其余时间我就坐在窗前，提醒我自己，我在这里从事的所有联络和案头工作都是为了什么。”

“哦，如果你不是通过监视来保证员工按要求工作的话，那

RAVING FANS

能不能告诉我你是怎么做到这一点的呢？”区域经理追问道。

“当然是利用让顾客为你疯狂的第三个秘诀了！我想你可能挺想学学这一招的。”安德鲁开玩笑地说。

“现在就想学啊！”区域经理迫不及待地说。和前两次一样，他又满怀期待地把身子凑上前去。

“毫无疑问，你已经知道了市场的秘诀是建立在第一个秘诀的基础上，也就是最根本的秘诀。而这第三个秘诀——经验秘诀——建立在第二个秘诀的基础上，我们现在可以开始了吗？”安德鲁问道。

“当然。”区域经理回答道。

“那好吧，这个秘诀是这样的简单、有力。这第三个秘诀就是履行加一。”

区域经理觉得这第三个秘诀和前两个一样，刚一听上去让人很是费解。而且这一次还让他有点失望，因为没人让他看看那个手镯。早上他戴上手镯后，还来回看了好几次，发现盾牌上只有那前两个秘诀。

“这第三个秘诀可能短小精悍，直指要点。可是坦白地讲，我真不知道这个要点是什么。”他说。

“这其实是我的错。”查理说，“但是里奥说盾牌再大就完全不合适了，所以当然是他赢了，而我就不得不想出了这么四个字来代表第三个秘诀。不过，还是比较贴切的。”查理耸了耸肩，算是表示歉意。

区域经理正费劲地琢磨着查理的话是什么意思，安德鲁对他说道：“看看你手镯上的那个盾牌。”

区域经理赶紧看了看盾牌。找到了。就在第二个秘诀下面另有四个字写着：



这四个字放在这个位置上还正合适。同时他也为突然发现这么几个字震惊不已。

“我来解释一下。”安德鲁接着说，“在里奥把手镯送出去之前，第三个秘诀叫做——当然现在它实际也是这么叫的，叫做履行你的设想加百分之一。不过，你也看得出，把这么多字都刻上不合适，也看不清了，所以就压缩成了履行加一。”

“听上去似乎里奥对这个手镯的构思和查理客户服务的构思框架差一点就合不上了。”区域经理微笑着说。

“就差那么一毫米。”查理说道。

“哦，我得告诉你们，这个完整的秘诀听上去也不比压缩后的那四个字清楚多少。”

“我们来看看这个秘诀。”安德鲁说，“这个秘诀说了两点。第一，它告诉你要去履行。不是偶尔，也不是大多数情况，而是时时刻刻，不考虑也不允许有任何例外。第二，它还说了‘加百分之一’。我一会儿再回过头来讲这个，首先我们得来谈谈履行。”

RAVING FANS

“贯彻、贯彻、贯彻，”查理在一边插了进来，“贯彻是关键。贯彻创造信誉。我的发布员将详细解释它的运作。安德鲁，如果你愿意的话，请讲。”

“愿意为你效劳，查理。”安德鲁说，“就像查理刚才说的，贯彻是履行全方位服务的关键。你在打造疯狂的顾客时会发现，这种关系是很脆弱的。他们的热情从前也燃烧过，他们不再轻易信任谁。你要努力把他們拉过来，而他们却经常使劲往后退。贯彻能战胜这样的抵制。不过在此期间，他们会像老鹰一样冷眼旁观，等着看你怎么把事情做砸。”

“真的吗？你能给我举个例子吗？”区域经理问道。

“我们每推出一项新服务就会遇到这样的情况。”安德鲁回答道，“就拿清洗车窗来说吧。我的想法是让员工利用手中所有的化学清洁剂把玻璃从里到外擦拭得干干净净，把路上粘的污渍、小虫甚至玻璃水留下的痕迹都擦干净。我们从顾客那里了解到的第一个想法是，他们只想要一桶干净的水和一块海绵，自己把车窗擦干净。许多人都说就要水——什么水都行！有干净水就足够了。

开始的时候，我们的工作小组只清洗挡风玻璃。我严禁他们碰其他任何地方，除非顾客提出了特殊要求。顾客这才意识到我们把他们的挡风玻璃清洗得多干净，我们的工作做得有多好。有些人看到车窗擦得那么好甚至还有气，仿佛他们就等着看我们哪里做得不好，好找我们算账呢。”

“有人找你们算账吗？”区域经理笑着问道。他想像着一个顾客像猫一样弓起背，准备向安德鲁扑过去。考虑到安德鲁的体格，他想这样的顾客要么特别胆大妄为，要么就是特别愚蠢。

“一旦我们哪里没做好，他们就会马上指出来。”安德鲁答



道，“有时候是怒气冲冲，有时候是彬彬有礼。还有一次，一个顾客就直接开车走了，钱都没付！他后来打电话给我们说，他看我们广告里说清洗挡风玻璃，觉得我们的要价是既包括汽油又包括清洗挡风玻璃。他说的没错。他说如果我们没给他清洗挡风玻璃，他就觉得不该收他的钱。他觉得自己被骗了。

我敢肯定那些从来没说过什么的顾客也都流失了。想想看，我们推出了一项新服务，这项服务你在其他任何一个地方几乎都找不到，而且还是免费服务。可是如果我们没有完美地贯彻这项服务，顾客就生气了或者干脆不再来了。而他们根本没有更好的地方可去——其实连一个像样的地方都找不到。”

“这一切都因为你没有贯彻。”查理说，“顾客算得没错。他们指望你能言出必行。”

“查理说得对。”安德鲁说，“必须言出必行，就像人们常说的那样。如果我们一开始推出的是清洗整个车窗的服务，那肯定就做砸了。就这样我们有时候还没有做到呢！如果我们开始就承诺清洗所有车窗，那我们没有做到的比例就会上升很多，我们就需要更长的时间来改进服务。但这样一点一点来，我们就能保持一贯的良好服务。然后再开始清洗车窗。现在我们的顾客可以信赖我们了。我们每一次都能保证车窗清洁，从不失言，这为我们赢得了疯狂的顾客。”

“听上去，你的意思就是说‘不要一下子提供太多的服务，至少刚开始的时候是这样’。”区域经理说道。

“完全正确。”安德鲁答道，“开始的时候，你要限定有待改进的几个地方。首先，这能让你把自己的服务措施贯彻下去。其次，你可以把一件事做得很好，取得更大的进步。而如果同时追求一系列众多的服务目标，你就很难取得好成绩。你永远也

RAVING FANS

没法完成既定目标，这样是行不通的。”

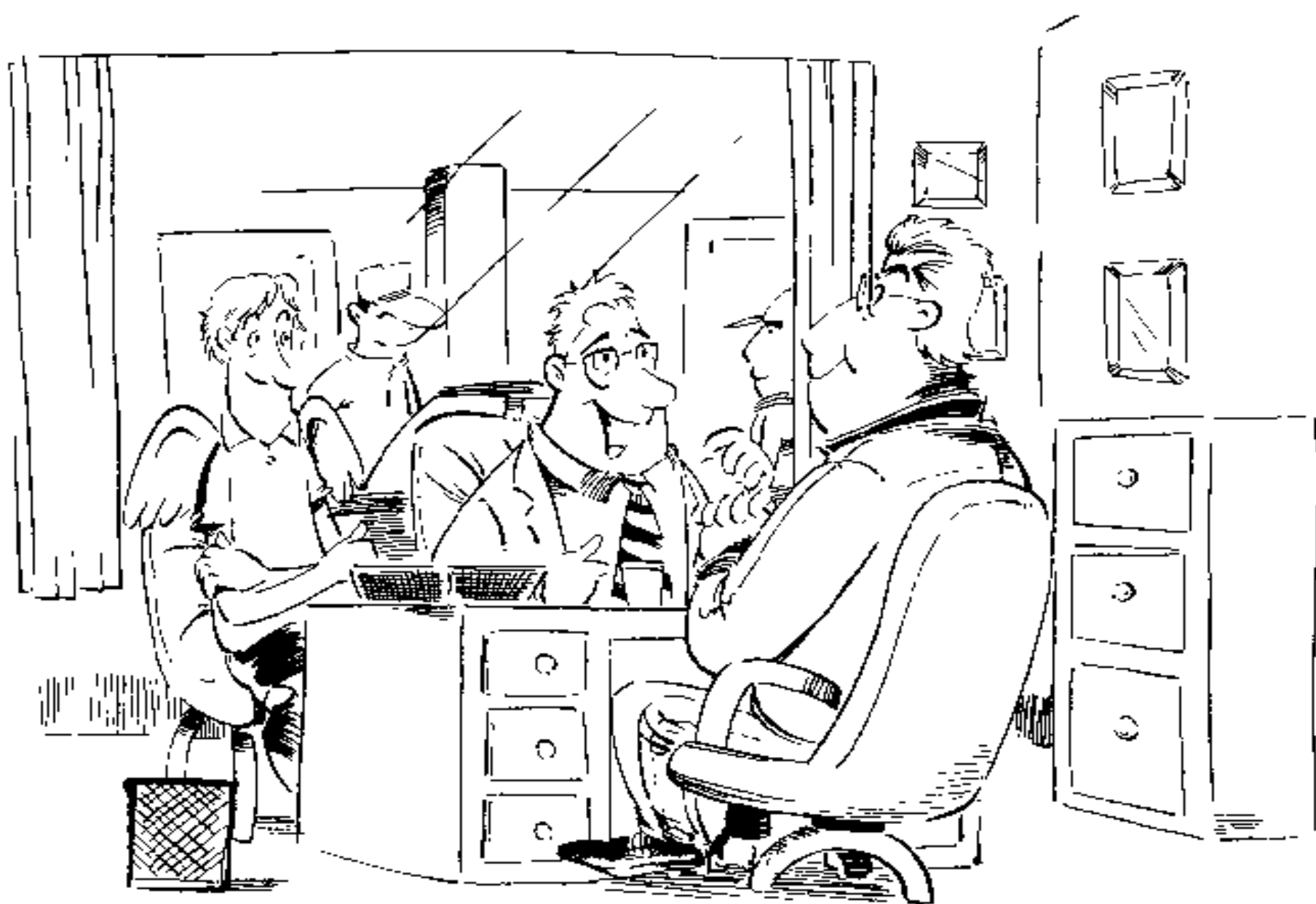
“和往常一样，安德鲁注重的是利润。”查理说，“你在一两件事情上取得成功后，完全可以再向你的整体构思靠近，但是想一次做出很多改变几乎是不可能的。即便有这个可能，也是个相当艰难的过程。”

“航空公司就一直在犯这样的错误。”区域经理说，“他们不停地打广告，宣传新的服务项目，可是他们原来的服务还没做好呢。比方说吧，他们承诺在晚餐时给乘客更多的选择。我敢说这个服务他们五年前就开始了。但是我坐飞机的时候，他们提供的每顿饭都没有足够多的东西供我选择。这让我很反感。他们只要给我一份可口一点的晚餐，再用托盘把我的咖啡在15分钟以内端到我面前来，我就感激不尽了。”

查理又插了进来，说：“这个航空公司的故事说明，改进服务的过程中要注意两种‘小’，一是数目小，二是规模小。你可能试图做好一件事，就像提供更多的就餐选择，可是这个目标可能太大或者太难了，很难一下子就办到。如果你的服务承诺太大了，没有办法迅速履行，那做这件事就完全失去了意义。最好找一件小一点的事情，小一点的服务承诺，这样你才能履行、贯彻下去。”

安德鲁等查理把话说完，接着说：“如果航空公司对我说他们要为我提供就餐选择但又没能兑现的话，我会气疯的，那样的话他们还不如把嘴闭上，不要搬起石头砸自己的脚。他们花了那么一大笔钱宣传一项自己不能兑现的服务，而你得不到服务时肯定会怒火中烧。这种改善客户服务的方式简直是花冤枉钱。”

“你们说的意思是‘你承诺的要少于你能够履行的’，我去



第三个秘诀就是“履行加一”。

RAVING FANS

年上了一门营销学课程，听说过这些观念。”区域经理说。

“不十分确切。”安德鲁说，“有人说这样做就算是好的服务了，可能是吧，如果你想要的是满意的顾客。但是我不想要满意的顾客，我也不喜欢这样的建议。对我来说，这种说法无异于说，要打造更好的篮球运动员就要安装一个更大的篮筐。”

“可是你在清洗所有车窗前不是只清洗挡风玻璃吗？这难道不是一种让步吗？”区域经理争辩道。

“完全不是这么回事。”安德鲁说，“我在开始清洗挡风玻璃时并没有减少自己的承诺。当时我是在承诺更多，只是我没有一开始就给自己定下一个过高的门槛，直到我们能够贯彻履行这一个承诺为止。你要做的是更多地承诺，更多地履行，只是不要一次承诺得太多。”

“那这在某种程度上说不就是承诺得少点儿嘛！”区域经理还是没有被彻底说服。

“是的，”安德鲁同意了他的看法，“是比难以兑现的承诺要少一些。如果你是这样理解‘承诺得更少’的话，也没关系。但是这种说法对我来说有点太消极。要让顾客为你疯狂，不要把承诺压下来，要把履行搞上去。

不管你对承诺这个问题怎么看，重要的在于贯彻。顾客只有意识到他们可以一次次地信赖你时，才会逐渐对你疯狂起来。”

“这一点很有意思。”区域经理说，“如果我没有理解错的话，你是说超出顾客的期望值固然重要，但坚持一贯满足他们的期望值更重要。”

“满足第一，超越第二，”安德鲁说，“这句话应该印在全国每一位经理人的眼皮里面。”他开玩笑地说道。



“最糟糕的是，你第一次满足了顾客的期望，第二次又让他失望，还时不时地超越一下他的期望。那我敢说，你会把自己的顾客都逼走，只要一有别的选择，他们就会立马跑到你的竞争对手那里去。”

“那我怎么保证贯彻实施呢？”区域经理问道。

“要贯彻实施，你就必须有一定的体系。”安德鲁答道，“每一个能提供一流客户服务的组织，它的核心都是一系列的体系和一个旨在将这些体系融入到公司精神当中的培训计划。这就是保证贯彻实施的手段。”

把你的产品或服务一次又一次地呈现在你的顾客面前，从不失误，这就是全方位客户服务的根本所在。体系是你贯彻履行服务的保证——不是微笑，也不是‘祝你今天愉快’这样的用语。”

“听上去你可是个十足的为体系和培训而疯狂的顾客。”区域经理笑着说道。

“当然了，”安德鲁笑着表示同意，“我在打篮球的时候学到了体系的重要性。篮球或足球的‘打法’真的很讲究体系。我还学到了，世上所有的体系如果不通过培训让大家去遵循它，那它就一文不值。”

“你的公司就是这样运作的吗？”区域经理问。

“是的。”安德鲁说，“比如，我们让员工对顾客保持友好的时候，就是通过培训帮助他们掌握，具体要怎么做才能展现出一种友好的形象。”

“你的意思是说，你训练他们做许多具体的事情，让他们变得友好起来？”区域经理问。

“当然了。比如，我们通过调查发现，友好的员工应该在谈

RAVING FANS

话时不直接触及眼下的交易，所以我们就训练员工这么做。”安德鲁说。

“所以那个递给我小袋子的员工就问我明天哪个队能赢得‘那场大赛’！”区域经理这时才感觉到，当时那段简单的交谈确实让他感觉对方很友好，尽管他对比赛一无所知，也并不影响这样的印象。

“她做得很好，我们的客户服务中就有这样一部分要求，让员工和顾客谈论一些和加油不相干的事情，”安德鲁显然很高兴。

“不过这只是我们为了保证贯彻服务所确立的体系其中的一个例子。我们有一间培训室，新来的员工要在里面花十个小时，来学习在走近一名顾客之前都该做些什么。当我们从你手中拿过信用卡或检查你的油箱时，你可以完全相信，我们是按照我们的体系来操作的，没有意外，没有失望。”

区域经理对安德鲁的这一番话进行了一阵思考后，问道：“我可以明白为什么体系如此重要了。但是你这么做会不会让你的员工都变成机器人了？他们会不会都木呆呆的？”

“木呆呆的机器人？就像篮球运动员一样吗？篮球运动员要遵循很多体系，但他们必须能够超越体系，在对全队有利、可以拿分的时候改变打法。对我们的员工而言，也是一样。体系提供了指导路线。但我们的员工都清楚，要履行全方位的服务就意味着他们必须改变打法去更好地为顾客服务，我们也鼓励他们这么做。”

“那要怎么来做呢？”区域经理问道。

“我们再来谈谈那些和生意无关的事情。”安德鲁说，“这些要求是我们服务体系的一部分，不过他们具体说什么、什么时



候说，都取决于他们自己，或者他们可以选择跳出体系的框架。有的时候顾客有急事，他们会觉得任何闲聊都是在耽误时间，这时候就需要我们的员工有一定的判断力。

我们拥有的是体系，不是制度。制度创造出来的是机器人，体系不是这样的，体系是预先设定的、能够取得某种成绩的方式。重点是在取得一定的成绩上，不是为了体系本身才遵循体系。这就是体系与制度的不同。制度的重点在于过程，并不一定在乎结果如何。我们的制度规定——距离油泵十英尺以内不得吸烟，我们的体系则指明如何履行我们的服务承诺。

体系的目的是保证贯彻执行，不是制造机器人，制度才是制造机器人的。我们的员工必须每一次都为顾客实施全方位的服务。体系是给你提供一个平台，不是给你强加一个顶棚。”安德鲁最后总结说。

安德鲁说话的时候，查理也在一边不停地点头表示赞同。这时他开口说道：“体系允许你履行贯彻一种最低水准的服务。这很重要，因为如果你做的不如说的好，你就是在欺骗顾客。”

“措辞激烈！”区域经理说道。

“情绪也激烈！”查理回敬道。

“一旦你坚持贯彻，不停地改进也很重要。”安德鲁说。

“我敢说，接着就要说到那加百分之一是怎么回事了。”区域经理说，“这百分之一让我有点搞不懂。好像没有什么价值。”

“这百分之一是让你继续向前，并让注意力超越你的构思。”安德鲁说。

“这就是你们称呼顾客名字的原因吗？超越你的构思？”区域经理问道。

“不是的，”安德鲁答道，“我才刚刚开始呢。我的构思是让

RAVING FANS

一群人挥着小旗子，欢呼着每个顾客的名字，欢迎他们的光临。”

“你不会真这么做吧？这也太疯狂了，构思应该有个合理的界限吧！”区域经理说。

“当然了。如果它能满足顾客的一个需要，那它就是合理的。没有什么真是太好了的，只要它没有超出你的客户服务框架；没有什么是真的做不了的，总有办法去实现。”

“可是一群人挥动着小旗子？这简直不可能！”

查理开口说道：“好像刚才你对安德鲁已经做到的一些事情也是这么评价的。”

“是的。”区域经理谨慎地答道，“但是我和你说，一群人挥动小旗子来迎接我，想都不用想，这会让我转身去另一个地方，我不明白你有什么必要这么做。”

“这么做？”安德鲁大声说道，“谁说我要这么做了？我和你说的是我的构思而已。在我实际操作任何事情之前，我都要去发现顾客真正想要的是什么。如果我的顾客和你有着同样的感觉的话，我就会调整我的构思。这种事情已经不是第一次了。”

“我怀疑这也没什么两样。”区域经理说，“即使你想去实施，我还是要说这根本就是不可能的事情。”

“我知道这听上去很难做到，但是相信我，让员工跑去迎接顾客并一开始就叫出顾客的名字，起初听上去也感觉不太可能。我也不知道要怎样才能做到这些，但是我利用第三个秘诀当中的百分之一制最终实现了这些构想。”

“百分之一制？”

“你刚才还说百分之一似乎没有什么价值。从我的角度来



看，这百分之一可是很神奇的。我在履行自己的构思时遇到的最大的问题，就是不知道下一步该做什么。我要么就是一次想做的事情太多了，结果遭遇挫败，要么就是动不了，因为前面的工作量太大了。而百分之一制提醒我，我要做的就是提高百分之一。这我还是能做的。如果我下个星期进步了百分之一，然后再下个星期又进步了百分之一，那么到年底我就前进了至少50%。”

区域经理听到这里，一脸的喜悦，仿佛有了重大的发现。“百分之一制看来真的能成就很多事情。”他说，“我一回到办公室就要开始运用这个制度。”

“不用非等到回办公室以后，”安德鲁说，“你在生活中的任何一个领域都可以通过这样百分之一的进步或改变来取得巨大的改观。你一次做到百分之一，就肯定会有改进。”

查理一直在一边点头附和着，这时他补充道：“百分之一制还有第二个好处。不断累加的百分之一的改进，会把你带到距离起点很远的地方，但是它还意味着你不会盲目起步，盲目地冲向前去。百分之一制允许你在你的构思和服务中添加一种神奇的因素，这样才能够保证你得到的是改善而不仅仅是改变。”

说完，查理不再说话了，定定地注视着窗外。“嘿，继续说啊，查理。”区域经理不耐烦地说，“我可不像你，能读懂别人的心思。那神奇的因素是什么啊？”

“灵活性。”查理的口气听上去似乎对这个推崇备至，不知道的人会以为他在说高尔夫球呢，“客户服务构思更多情况下会在那顽固不化的官僚主义壁垒中搁浅，而不是在其他的什么地方。”

安德鲁微笑着说道：“怎么这么酸啊！不过我想神仙教母身

RAVING FANS

上都有这么个毛病，当然，查理说的还是很有道理的。我们刚才已经说过了员工一定要灵活，在适当的时候对系统作出改动。构思也必须不断改变，不断发展。构思只有两个结局，要么发展，要么死亡。而一旦构思死亡了，那相应的客户服务也就被埋葬了。你必须时刻准备着，一旦构思改变了，你也就要跟着改变方向，而百分之一制允许你及时转句，那样你就不会被套住。如果你开着车背道而驰，一条道跑到黑，盲目地去追求一个大目标，可等你到了那里时却发现，顾客在此之前已经把目标转移到另外的地方去了。”

“死亡的构思！被埋葬了的服务！背道而驰！还说我酸呢！”查理不屑地挖苦道。接着，他又很严肃地说：“三个秘诀都强调变化中的构思，因为只有紧跟当前形式的构思才有希望让顾客为你疯狂。完美的构思不是对未来的一个固定的想像。顾客的需要和渴望总是在变。”

区域经理点了点头，说：“我觉得这不难理解。我的叔叔是做花园里用的那种水管的。你可能会觉得浇花的水管子应该是有相当固定的标准的，但是我记得他曾经对我说，他的顾客总是想看到一些新产品。他总是不断地在改变他的产品外观，甚至连制造水管的原材料都不断变化。”

“每个组织或企业都会遭遇同样的情况。”安德鲁对区域经理说，“我爸爸从前经营了一家电影院。他说他的观众需求变化之快，就如同以惊人的速度从得克萨斯跳到纽约一样，连高速列车都没法和他们比。周五晚上观众可能还很喜欢西部片，可到了周六，还是这些观众，又会觉得百老汇的歌舞片才是最完美的选择。”

查理刚刚提到灵活性是个神奇因素的时候，区域经理觉得



这和查理还有比尔倡导的贯彻履行会有冲突、矛盾的地方，现在他明白了，灵活性必须和履行客户服务产品的一部分联系起来，而贯彻必须要牵涉到这项服务是如何履行的。

区域经理觉得保持变化的重要性简直是显而易见，他搞不懂其他人怎么没有清楚地认识到这一点，“我觉得很明显，昨天的构思不会适用于今天，而你说客户服务构思在那顽固不化的官僚主义壁垒中搁浅，怎么会这样呢？为什么会有人抓住一个过时的构思不放？”

“懒惰、愚蠢、墨守成规、目光短浅、因循守旧、惧怕未来、头脑顽固、大脑简单、没头没脑，谁知道呢？”查理耸了耸肩说道，“不过有两点是可以肯定的，第一，这些人不去听取顾客的想法，第二，他们不想让顾客为他们疯狂。”

这时，安德鲁开口了：“疯狂的客户关系完全凌驾于你公司的产品之上。如果你不听取顾客的想法，不去了解他们的需要和渴望，那你就不能给顾客他们想要的产品，因为你根本就不知道他们真正想要的是什么。更有甚者，你没有把他们当做人来对待。不听取他们的想法等于是说他们的想法根本没有价值。

如果你能扭转这样的局面，那会出现怎样的情况呢？首先，你能够满足顾客的需要，因为现在你知道他们真正想要的是什么。其次，你征询、听取并尊重他们的观点，你把他们当成了理性的人来对待。这种做法很有感召力。”

“非常有感召力。”查理同意道，“百分之一制告诉你如何前进，如何超越你原有的构思。它还督促你不停地掌握顾客的需求，并在他们改变方向时相应地调整你的方向。听取顾客的意见是很重要的，就像安德鲁刚才说的那样。而对顾客的话作出回应则能产生轰动性效果。”

RAVING FANS

区域经理一直坐在那里，边听边想，“其实就是人与人的关系，对吗？”他说，“不是顾客和公司，而是人与人。有需要的人来了，能满足这些需要的人走上前去为他们服务。”

查理和安德鲁对视了一下，脸上露出了愉快的笑容。

沉默了一会儿，区域经理继续说道，“顾客的需要超越了对公司产品本身的需要，不管这产品是指装在盒子里的产品还是某种特殊的服务形式。人们需要感觉到他们不是外人。人们需要感觉到他们的重要性，觉得他们做的、想的和说的都比较有分量。

安德鲁直接称呼他们的姓名，里奥送他们一枝鲜花，并充分信任他们，为他们使用试衣间提供充分的方便，比尔走出去听取每一个顾客的意见，从码头卸货人员到公司总裁；萨莉为他们提供免费的擦鞋服务，还告诉他们如何省钱以及如何保持营养的膳食；丹尼斯主动为他们打开车门。这些人所做的一切都是用某一种方式来热情地拥抱顾客。”

“给顾客这样一个拥抱，再履行你所学到的其他东西，那你就肯定能让顾客为你疯狂、为你痴迷。”安德鲁说，“一切都是和人性相关的。这是我听到过的最好的总结了。”

“到了开毕业典礼的时候了。”查理骄傲地说道，“那句话要是我说的，那这次我们也能很荣幸地站在领奖台上了。”

这两个老师在为自己取得的成绩互相祝贺时，他们的学生却几乎忘记了他们的存在。他还在出神地注视着窗外，琢磨自己所学的这一切知识。

三个秘诀都是一环一环紧密相扣的。他认识到，首先要有自己的构思，这是十分重要的。然后，他知道要与顾客交谈，这一点很有必要。有生以来第一次，他觉得自己认识到了和顾客



顾客也疯狂

交谈的真正意义，并知道如何去听，甚至如何从沉默中听出东西来。他还知道什么时候把顾客想要的付诸实施，什么时候可以忽略顾客的要求。

最可喜的是，他知道了如何把这个构思转化成实际的行动计划。贯彻加不断改善，再加上迅速调整方向的能力，这些都是让顾客为你疯狂的关键所在。你要作出更多的承诺，不过前提是你必须能够坚持贯彻、履行这些承诺，然后在百分之一制的指导下履行更多的承诺。这就是前进的途径，这就是行动的方法。

在遇到查理之前，他曾经把公司的产品看得过于狭隘，把客户服务看成是一种附加的东西，一种包装——在打开产品之际就可以被扔掉的包装。现在他明白了，他公司的产品不是单一的物体，不仅仅是一件商品，还包括服务。好或者不好，喜欢或者不喜欢，他公司的客户服务产品既涉及公司商品能在多大程度上满足顾客的需要，又关系到客户和公司的关系在多大程度上实现了人性化。

想到这里，区域经理以更足的信心转身朝查理和安德鲁看去。“你们说的毕业典礼是怎么回事啊？”他问道。

“很老的传统。”查理严肃地答道，“过去，典礼都在主宾大会堂里举行，唱赞美诗，我来致辞，然后颁发证书。现在可比从前好多了。”

“比从前好多了？”区域经理问道。一想到眼前的美事，他就激动不已了。

“是的，比从前好多了。”查理咧着嘴大笑着说，“我们现在改打高尔夫球了。”

安德鲁和查理把毕业比赛定在了下个星期，安德鲁说他到

RAVING FANS

时候会到场的。“我去和萨莉还有比尔联系。”查理答应道，“你最好亲自去和皇奥打个招呼。”他对区域经理说，“他从不打高尔夫球。”

就像前两次一样，一旦课程结束，查理就急着离开，区域经理也开始说再见了。

“我知道我这里离你们那儿太远了。”安德鲁把他们送到了门口，对区域经理说，“不过，如果你什么时候来这边的话，随时欢迎到我这儿来。你已经有了我的电话号码了，我希望能经常听到你的声音，我也会给你打电话的。”

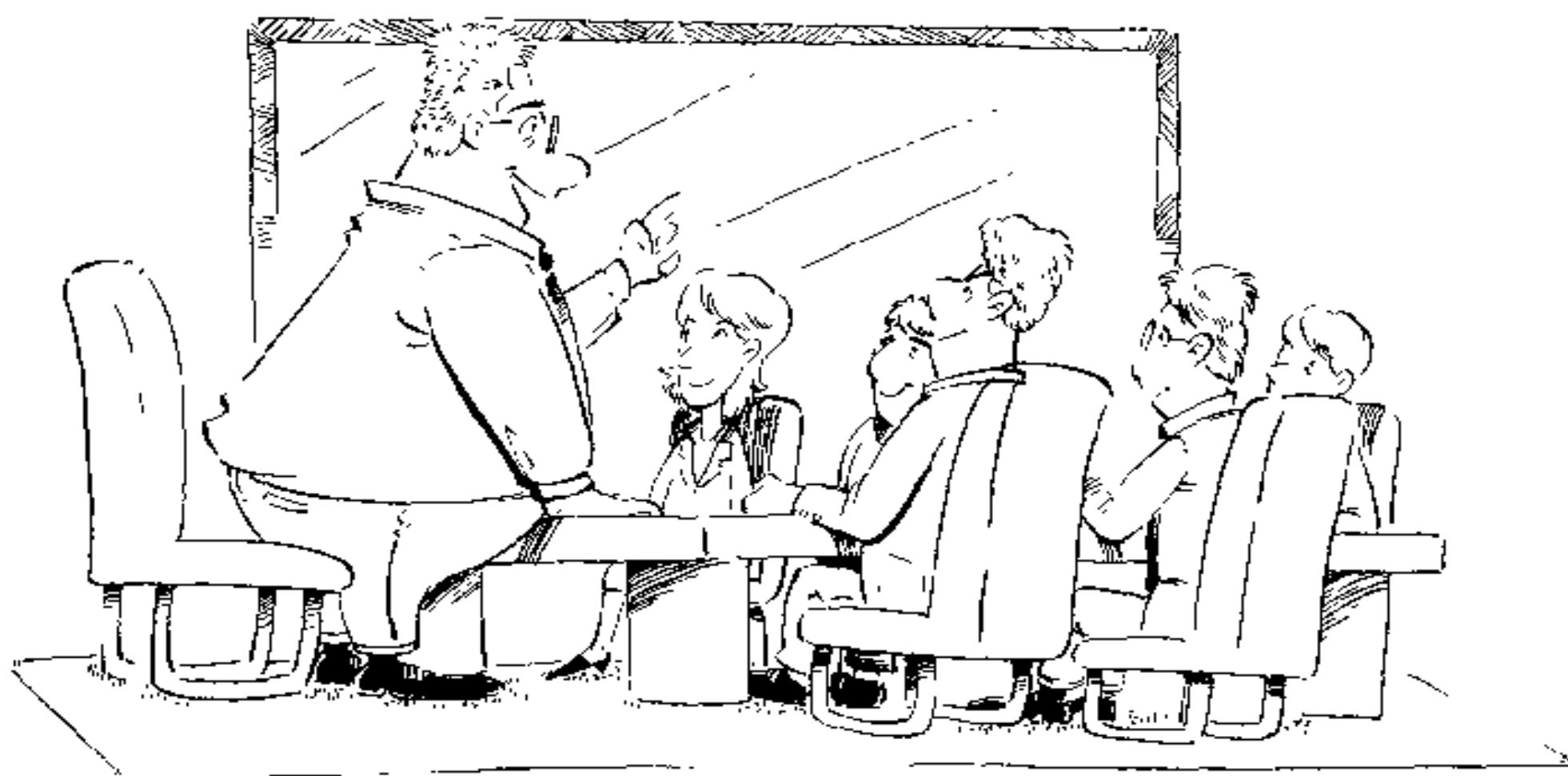
“我一定会和你保持联系的。”区域经理说。

回去的时候和来的时候一样不可思议。这一次，区域经理一直睁大了双眼。前一分钟他才离开安德鲁那里，后一分钟他就发现车已经是开在自己那边的高速路上了。

查理说，这一切其实很简单。显然这和空间的弯曲有关。他还说，“你要做的就是找到你的弯曲点，然后触摸你想去的地方，于是就能穿越空间了。两个空间重合在一起的时候，总会打开一个或两个洞。不过，你必须非常小心。有天下午，我没集中精神，跑到两个世纪以前了，结果发现那时候的人对从天而降的我显然非常不欢迎。”查理解释道，就好像这一切很平常似的。

“我很高兴你在我们回来以后才告诉我旅行中可能出现的危险。”区域经理在查理把他送回办公室时说。

区域经理很高兴自己回来了，而且能把三个秘诀都运用起来，而不只是前两个秘诀。他把手下的人都集中起来，向大家宣布“女士们、先生们，我们面前有很多任务在等着我们去做。我们要开始实现百分之一的改进。让我来具体解释一下。”



区域经理着手实施全方位的客户服务计划。

RAVING FANS

他一一作了讲解。到了高尔夫球毕业典礼那天，他已经开始实施全方位的客户服务计划了。按照从小处做起的建议，在百分之一制的指导下，他得到了每一位下属的全力支持。虽然区域经理提出的计划最终将引发巨变，但没有人感觉这种略微的起步和百分之一的改进会给自己造成任何的威胁。

员工还非常欢迎把全方位的客户服务作为企业文化的一部分，而不是一项计划——今天来了明天去，很快就被总部设定的下个月的例行规划所取代。

毕业比赛那天天气非常好，温暖舒适，微风习习。区域经理打得太出色了，他肯定这是查理为了奖励他在暗中帮了他几把。

他们打完第十八洞后，查理从他的高尔夫球袋一侧的口袋中掏出了一个颁奖盒子。

“你愿意来主持这个光荣的仪式吗？”他把盒子递给萨莉，问道。

“非常高兴。”萨莉答道。她打开了盒子，拿出了一个银制的别针，区域经理一眼就认出了这个别针。查理带他拜访的这些人每人都戴着一个这样的别针，但从前他从来没把这些联系在一起。

“祝贺你，”萨莉把别针戴在了区域经理的衬衫上，“你现在被正式任命为一名‘查理’，这是客户服务的最高荣誉。你可以把任命的‘查理’一名加在你的名字后面，把查理奖颁发给有资格获取该奖的个人或组织，并把全方位客户服务的三个秘诀传授给所有希望掌握它的人们。”

这时，查理把自己的高尔夫球杆举了起来，轻轻地在区域经理的左肩点了一下，接着又换到右肩，然后庄严宣布：“我从



现在开始授权你——‘查理’，拥有所有相关的权利和特权。”

“我感到十分荣幸。”区域经理回答道，“告诉我，这些权利和特权都有哪些内容？”

“啊，”查理调皮地笑道，“你有权随时传我到高尔夫球场，你现在享有为我们大家买一杯酒的特权。”

“还是那句话，我很荣幸。”区域经理大笑着说。

在俱乐部的室内走廊里，区域经理和查理，还有他新交的这些朋友坐在一起。比尔——那个工厂经理不能来和区域经理、查理、萨莉还有安德鲁一起打高尔夫球，但是喝酒的时候他来了，和他们一起开怀畅饮。里奥也加入到他们当中来了。大家都对区域经理说，这次他的面子可真是太大了，区域经理和他们说了自己在打造疯狂顾客上取得的进展，他们的祝贺和建议让他感觉好极了。

最后，他不说话了，其他人也感觉到了什么，大家都沉默下来。

“我不知道如何感谢你们为我所做的一切。”区域经理真挚地答道，“我知道你们现在都是我的朋友，我觉得自己就像一个大家庭中的一员。你们用你们的智慧和友情帮助了我，而且没有任何索取——没有期待过任何回报。”

过了一会儿，他看着查理，静静地说：“查理，你是我的良师益友。我相信你会和我保持联系。”

作为神仙教母，查理从来不擅长处理这种工作中产生的、发自内心的真挚情感，这只是因为他也是个很情绪化的人。他用典型的查理方式大喊大叫地说：“保持联系，当然了！你还要打高尔夫球的，对吧？哦，上帝，是的，我是得保持联系。后续工作就要持续好长时间呢，然后还要有定期的指导。是的，是



区域经理从此成为精通客户服务的天才。



的，我是要和你保持联系，我看你前程远大，我的朋友，真的是前程远大。”

区域经理回答道：“我要看看我究竟能不能履行我的构思加百分之一，查理。”

“我敢肯定你能做到，你肯定能做到。”查理说。

区域经理确实做到了。很快，他主管地区的业绩就上升到公司首位，同时总部开始收到客户来信，他们提供的服务让这些客户非常愉快，觉得必须要向总裁写一封感谢信。

一天，总裁让区域经理去她的办公室。“我们的执行副总裁今年年底要退休了，”她说，“董事会让我推荐一个人来接任，而且希望这个人在三年后我退休的时候能接替我的工作。我拥有公司80%的股份，我想他们会比较注重我的推荐。我把你的名字报上去了。你是个精通客户服务的天才，我希望你能把本部门的业绩带到整个公司来。告诉我，你打算从哪里做起呢？”

“哦，”区域经理兴致勃勃地说，“让我们先闭上眼睛，想像一个顾客在使用我们产品时的情景。”

查理奖

肯与谢尔登为下列这些人而疯狂、痴迷……

理查德·迪克道森与凯瑞·霍金斯 (Cargill 有限公司)，感谢他们的支持以及他们提出的建议，感谢他们为那些让顾客疯狂的策略提供了检测场所，感谢为此提供使利的 Cargill 加拿大管理团队。团队中的所有入都是我们的查理。

休·格尔蒂 (罗伯特—汤普森伙伴公司)，他是第一个阅读本书稿的人，并为我们提出了非常好的建议。

克里斯·哈密特 (哈密特伙伴公司)，是他教我们要听取弦外之音。

理查德·克罗夫特 (Tryton 投资有限公司)，他所在的 Controlled Environments 有限公司为全方位的客户服 务提供了许多范例。

泰德·伦斯比 (Great West 人寿保险公司)，他为我们提出了许多出色的建议，并把个人的经历慷慨地拿出来与我们分享。

另外还有许多人在本书的写作过程中阅读了书稿，提出了他们的批评意见与建议，特别是特莱沃·考克雷恩、卡尔·艾斯布莱诺、德雷克·乔汉森、雷·凯夫斯、鲍伯·梅恩、迈克尔·诺斯克、莫里恩·普莱德梅尔、哈特雷·理查德森、罗斯·罗宾逊和汤姆·泰纳特。

RAVING FANS

肯与谢尔登还要在此特别提及以下各位的贡献：

拉里·休斯（莫罗公司），他的耐心以及他在英语语言上作出的润色和表现出的技巧在出版业中堪称一绝，作者为此要向他表示感谢。

鲍伯·纳尔逊，布兰佳培训与发展公司副总裁，他出色的编辑能力以及表现出来的坚韧和魄力最终使这本书得以面世。

玛格丽特·麦克布莱德，玛格丽特·麦克布莱德文学社，朋友、伙伴、合作者、顾问、教练和知己。

丽塔·里欧文，谢尔登·鲍尔斯的秘书，她耐心地录入该书的内容，使本书得以推出。

埃丽诺·特恩拉普、戴娜·凯尔、迪·凯利和多萝茜·莫里斯，肯与玛吉的助手团，他们总是能够随时提供帮助，在布兰佳培训与发展公司内外拥有一批疯狂的顾客。

弗兰西斯·鲍尔斯，在本书的成书过程中，她参与阅读、编辑并为本书大声叫好。她为本书提供了不懈的支持。

伊安与桑迪·麦兰德斯，多年来一直和谢尔登还有潘妮在早上六点吃早餐以前一同出去作四英里的徒步锻炼。他们一起走过了风雨寒暑，在本书往返于圣地亚哥和温尼佩格之间时，他们聆听了本书的创意并曾经给予作者不懈的鼓励。

作者简介

肯·布兰佳，对日常的人力管理和公司管理有着非凡的影响力。

作为管理类图书的著名作家，他的影响力同样非同寻常。他的《一分钟经理人》系列，包括《一分钟经理人》(1982)、《一分钟经理人与实践》(1984)、《领导与一分钟经理人》(1985)、《一分钟经理人适时准备》(1986)、《一分钟经理人——遇见猴子》(1989)、《一分钟经理人建立高效团队》(1990)，迄今为止共销售了900多万册，并被翻译成25多种语言，推广到世界各地。他还与保罗·赫尔西博士一同推出了《组织行为管理》，这本经典教材目前已经推出了第五版。他还与诺曼·文森特·皮尔一同推出了《道德管理的力量》(1988)。

布兰佳是布兰佳培训与发展公司的主席，他和妻子玛吉一司于1979年创立了这家提供管理咨询及培训全面服务的公司。他还在马萨诸塞大学任教，教授领导管理知识，同时他还是康奈尔大学的客座讲师，并是该校的理事会当选成员。

谢尔登·鲍尔斯，最初是一名报社记者，曾经对加拿大、北冰洋、日本、美国和欧洲进行专门报道，分别就职于多家媒体，包括《多伦多环球邮报》、加拿大广播公司、

RAVING FANS

《时代》、《泰晤士报》（伦敦）、《温尼佩格自由导报》。后来他离开了新闻行业，开始积累经商经验。他先是加入了皇家加拿大证券有限公司，在那里做到了主任和副总裁的职位。在后来的15年当中，他是多莫燃气公司的首席执行官。这家公司是他和参议员道格拉斯·艾莱特一同创建的，他们将这家公司建设成为当今加拿大最大的汽油零售连锁公司之一，公司员工多达几百人。在该行业几乎已经发展为完全的自助式服务的时候，他们创建了自己的业务并打出了名声，以快速加油服务而著称。

几年前，谢尔登卖掉了公司的股份，这样他就可以在50岁之前再开创第三个职业了。现在他把许多时间用在写作上，并到各种团体和组织去发表演讲，同时还出任了多家公司和集团组织的董事会成员。他是妻子潘妮真正的疯狂崇拜者，他们共同走过了26年，有两个子女金斯利和帕蒂。他们有时住在温尼佩格的家中，有时住在安大略省维拉德湖和凯诺拉的避暑别墅中。



肯·布兰佳公司在中国

肯·布兰佳博士与谢尔登·鲍尔斯经常应世界 500 强公司之邀请发表演说，深受欢迎，很多公司聘他们为顾问。

25 年来，肯·布兰佳公司致力于提供广泛的领导艺术和团队建设项目，打造热力组合及高效的团队模式。公司主要通过组织公开讲座和有针对性的咨询，为跨国公司和本地公司提供领导能力、团队建设、客户服务、经营管理和企业文化方面的咨询服务。

如果你觉得这本书的内容对你很有帮助，并想进一步探索更深层次的成功策略，推动你的事业和生活朝着全新的方向发展的话，我们在此向亲爱的读者宣布一个好消息：肯·布兰佳公司在中国已成立布兰佳咨询(上海)有限公司，其宗旨是面向中国内地，为各类企业和机构提供更深入的管理培训及咨询服务。肯·布兰佳公司在中国的培训项目有：

RAVING FANS

情景领导[®]II

自我情景领导

共好!

建立高效率团队

疯狂客户服务

鲸鱼精神!

若想了解更多详情，请按以下方式与我们联系：

中国通信地址

北京朝阳区西坝河南路
甲 1 号新天第 B 座 2701
邮编 100028

联系人：谈维女士

E-mail: Wei.Tan@kenblanchard.com

电话：0086 13801895900

国外通信地址

肯的通信地址：

Ken Blanchard

125 State Street

Escondido, California

U.S.A.

谢尔登的通信地址：

Sheldon Bowles

5-165 Kennedy Street

Winnipeg R3C 1S6

Canada

