

# J/E American Business Book Café

Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 夏

## Raving Fans

### 熱狂的ファン

顧客サービスの革命的アプローチ

Author: Ken Blanchard & Sheldon Bowles  
Publisher: William Morrow and Company, New York, N.Y., 1993年  
ISBN: 0-688-12316-3 138 ページ



### ～ 要旨 ～

「一分間マネージャー」(The One Minute Manager)の著者、ケン・ブランチャードは、こう主張する。企業は、顧客を無視するばかりか、虐待すらしているから、顧客は殆んど期待しなくなっている。ビジネスでは、もう少しましな競争相手が現れるまでの間(しかたなく)取り引きしてくれる『満足した』(我慢している)顧客が欲しいのではない。ビジネスにおいては、『満足した顧客』を熱狂的なファンに変えなければならない。まず会社がどうあって欲しいのか決め、顧客ニーズをみつけ、約束を一貫して守らなくてはならない。

翻訳者:河田 康弘

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合は[www.japanvital.com/abbcafe.html](http://www.japanvital.com/abbcafe.html)までアクセスを！



# 熱狂的ファン

## 顧客サービスの革命的アプローチ

### 主旨

「一分間マネージャー」(The One Minute Manager)の著者、ケン・ブランチャードは、こう主張する。企業は、顧客を無視するばかりか、虐待すらしているから、顧客は殆んど期待しなくなっている。企業は約束を守らない、社員はまともに相手してくれない、長時間待たされる、カスタマーサービスから返事の電話は、なかなかかかって来ない。にもかかわらず、顧客は、ほとんど不平を言わず、またそのひどい会社に戻ってくる。ライバル会社もたいして違わないからだ。

ビジネスでは、もう少しましな競争相手が現れるまでの間(しかたなく)取り引きしてくれる『満足した』(我慢している)顧客が欲しいのではない。ビジネスにおいては、『満足した顧客』を熱狂的なファンに変えなければならない。まず会社がどうあって欲しいのか決め、顧客ニーズをみつけ、約束を一貫して守らなくてはならない。

### 『満足した』顧客

顧客は、会社に関してひどい経験をしている。サービスがあまりにひどすぎるので、もはや人々は、無礼な態度、航空会社からは飛行機の遅れ、配達遅れ、注文の紛失などを予想している。しかも、彼らは、めったに不満を表わさない。ご意見箱は、いつも空っぽだ。消費者調査も同様に、顧客たちは『満足している』と言うのである。

### 「熱狂的ファン」の3つの秘密

#### 第一の秘密 - 何が欲しいか決めよ

これは、あなた自身が決めるということを覚えておこう。完璧とは、どうあるべきかという「理想像」を顧客中心に造れ。提供しようとする「完璧」なサービスを想像してみよ。その完璧な理想こそが、あなたの目標である。

- 顧客があなたと取り引きしやすいようにせよ。割引の広告を出す、売店にインフォメーションを掲げる、ウェブサイトを使う、などなど。
- あなたと取り引きすることが顧客にとって暖かく心地よい経験になるようにせよ。社員が、思いやりがあり、親切で、知識が豊富になるように訓練しろ。そうすれば、顧客は、値段のわりに得をした、と感じられるようになる。無料サービスのコーヒー、気持ちのいい挨拶、清潔なトイレを提供せよ。顧客が喜んでまた来るようにせよ。

# Raving Fans

A Revolutionary Approach To Customer Service

### The Main Idea

Ken Blanchard, author of The One Minute Manager asserts that customers are neglected and abused by companies and that they have developed very low expectations. Despite unfulfilled promises from companies, cold treatment from staff, long waits, and delayed return calls by customer service desks, customers rarely complain and keep coming back to your business, provided your competitors are not doing any better than you.

Businesses should not want “satisfied” customers who will only do business with you until a better competitor comes along. Businesses must convert satisfied customers to “raving fans”. You have to decide what you want your company to be, discover your client’s needs and deliver consistently on your promises.

### “Satisfied” Customers

Customers have awful experiences with companies. Services are so bad that people expect rude service, flight delays from airlines, late deliveries, lost orders, etc. However, they rarely complain. Suggestion boxes are usually empty. Customer surveys too, say clients are “satisfied”.

### THREE SECRETS TO RAVING FANS

#### Secret 1: DECIDE WHAT YOU WANT

Remember that you are the source. Create a “vision” of perfection centered on the customer. Imagine the “perfect” service you want to give, the “perfect” bank, law firm, deli, airline etc. for your customers. That perfect vision is your goal.

- Make it easier for customers to do business with you. Advertise discounts, put up information kiosks, use websites, etc.
- Make doing business with you a warm and pleasant experience for your customer. Train staff to be attentive, warm, and knowledgeable so customers feel they have good value for their money. Offer free coffee, warm greetings, and clean restrooms. Make customers feel happy to come back for more.

- 顧客のために、それらが「どうしたらできるだろう」ではなくて、「どうしてできないのか」を考えよ。

顧客のために、あなたは会社をどのようにしたいかということを決めるにあたって、次のことを覚えておけ:

- あなたの理想を会社やチームの他のスタッフに、そして顧客に周知させよう。顧客サービスと、会社のボーナス、内規、昇進、業績評価とを、関連づけよ。
- 社員の面倒をみよ。あなたが社員の面倒を見なければ、社員が顧客の面倒を見るはずがない。社員が顧客に「良く」してくれるように訓練せよ。
- どんな時に顧客ニーズを無視するかを知れ。同時に全てを与えようとしても、うまくいかない。自分の理想の範囲内で顧客ニーズを満足させよ。
- 絶えず理想を実現することに焦点をあわせろ。

## 第二の秘密 - 顧客が欲しいものを発見せよ

まず自分が何を必要とするかを知ると、顧客が何を必要とするかを理解するのに役立つ。世界一の航空会社になろうと考えてみよう。そして世界中の利用客を引きつけるためには、まず長距離国際線なのか、国内線の『飾り気なし』の格安航空会社なのか決めなければならない。

顧客が誰であるかを知れ。それから、顧客が誰であるかが分かったら、彼らが何を必要とするか——彼らの理想——を発見せよ。通常、顧客は、二、三のニーズにだけ焦点を絞っている。そこに焦点を合わせよ。顧客が何を気しているか知れば、こちらの理想を顧客の理想とマッチさせることは簡単だ。

### 顧客の言うことを聞け

- 彼らが言うことを聞け。
- 彼らが言わないことも聞け。

顧客が言うことをよく聞け。第一に、顧客が、何か言うとき、別のことを意味しているかもしれない。例えば、客が、御社は値段が安いから気に入った、と言っても、実際は納期と品質を優先して考えているかもしれない。

- Think “how can I not afford” to do certain things instead of “how can I afford to do these” for the customers.

On deciding what you want to become for your customer remember to:

- Communicate your vision to the rest of you're company, staff or team and to your customers. Tie up your company's bonuses, internal metrics, promotions and performance evaluations with your customer service.
- Look after your employees. Don't expect your employees to look after your customers if you don't take care of them. Train them to be “good” to your customers.
- Know when to ignore what customers want. Don't try to give them everything, all at once. It doesn't work. Look after the needs of your customer only within the limits of your vision.
- Focus on constantly achieving your vision.

## Secret 2: – DISCOVER WHAT YOUR CUSTOMERS WANT

Knowing what you want first helps you understand what your customers want. Imagine an airline wanting to be the best carrier in the whole world and then trying to reach out to flyers around the world without first deciding whether it will be a long haul, international long-haul carrier or a domestic, “no-frills”, low-cost provider.

Know who are your customers. Then, after finding who they are, discover what they want -- their vision. Normally, customers focus only on two or three needs. Focus on those needs. Because you know what concerns them, it is easy to match your vision with theirs.

### Listen to your Customers

- Listen to what they say.
- Listen to what they don't say.

Listen closely to what your customers say. First, customers may say one thing but mean another, e.g. clients say they like your low prices but whose actual priorities are on-time deliveries and perfect quality.

第二に、「もの言わぬ」顧客の言うことを聞け。顧客には、もうたくさんと感じられるほどサービスが悪いのかもしれない；もちろん、そういう顧客たちは、わざわざ不満を表明したりはしない。もっと悪い場合、競争手を教えてくれることさえなく去っていくだろう。

最後に、「まあまあ」と言った人々の話をよく聞け。顧客は、ひどいサービスに慣らされているから、めったに不満を表明せず、さらに悪いことには、スープが冷たかった、とか、列が長くて遅すぎる、などと言いたい時でさえ、「まあまあ」とか「満足している」と答える。不満を言っても何も変わらないだろうと思っているから、『満足』(我慢)しているのだ。

### 誠意を尽くして顧客に尋ねよ

では、話さない顧客からいかにして聞くか？あるいは「まあまあ」とか「よろしい」と言う人から、いかにして聞くか？

- 誠実な質問から尋ねよう。顧客は過去の経験から、こう学習した。おそらく、この会社は、客が何を考えてどう感じているかなんか聞きたくない、客の不平など聞かなかったことにされるだけだ。
- 顧客の自信を勝ち取れ。時間をかけて会話を続けよう。顧客たちは、あなたが真剣なんだと感じてから、はじめて心を開くだろう。

熱狂的ファンとの顧客関係は、会社の製品やサービスを超越する。顧客の考えや感情を聞かなかつたら、彼らが何を欲しいかわからないので、欲しいものを与えることはできない。もっと言えば、その人の考えに価値がないということは、人間として否定していることになる。

### 単なる製品やサービスを越えて

人々は、製品やサービスのニーズを越えるニーズを持っている。人々は、帰属感が欲しい。人々は、自分が重要だと感じたい。ただ単に会社と顧客という関係を超えて、それは、人と人の関係である。あなたが、顧客に貢献する。次に、あなたが、彼らの考えと意見を尋ねる。すなわち、彼らを人間として扱う。

### 無視すべき時を知れ

これは、顧客サービスには奇妙に聞こえるかもしれない。だが、顧客が必要とするものが、あなたのビジョンにマッチしない時は、無視することを覚えよ。最高の「ファミリーカー」であり、同時に、最高の「スポーツカー」という自動車を設計するのは、明らかに無理難題であろう。顧客サービスの場合だと、同時に、すべての人のために、すべてのものを実現しようとするとうまく行かないなら、そのニーズは、よそで実現してもらおうように頼むのがよい。

Second, listen to your “silent” customers. Your service may be so bad that customers feel unwanted; they don’t even bother to complain. What’s worse, they may leave your company even without any competitor to take your place.

Finally, listen to those who say “Fine”. Customers have been so accustomed to bad service that they rarely complain, and worse, reply “fine” or “satisfied” even when they mean the soup was cold, the line was too slow and long, etc. They are satisfied because they think nothing will happen anyway if they complain.

### Ask your Customers Sincerely

How do you listen to the customer who isn’t talking? Or to ones who say “Fine” or “Okay”?

- Start asking sincere questions. Past experiences have taught customers that chances are, you don’t really want to know what they think or feel, that their complaints will be left unheard.
- Win their confidence. Take time to start a conversation. Customers can sense that you are serious and then will open up to you.

A Raving Fan’s customer relationship goes beyond your company’s product or service. If you don’t listen to your customers’ thoughts and feelings, you fail to give him what he needs because you don’t know what that is. Furthermore, you reject him as a person, that his thoughts have no value.

### More than just a Product or Service

People have needs beyond the need for a product or a service. People need to feel that they belong to a group. People need to feel important. More than just customers and your company, it is actually people and people. You serve your clients. Second, you ask their thoughts and opinions. In other words, you treat them as human beings.

### Know When to Ignore

This may sound heretical to great customer service, but learn to ignore what customers want if they do not match your vision. Obviously, it would be very difficult for you to design the best “sports car” if you’d also want it to be the best “family minivan”. When it comes to customer service, those who aim and try to be everything for everybody all at the same time, fail. If your visions do not meet, ask your customer to take his needs somewhere else to be fulfilled.

### 第三の秘密 - プラスワンを実現せよ

#### A. 一貫して実現せよ

顧客たちは、ひどい経験があるので、彼らを説得するのは、非常に難しいだろう。一貫性、一貫性、一貫性。それが鍵だ。何を約束するかに関わらず、一貫性は、『満足した』顧客を熱狂的ファンに変えることの鍵である。

一貫した製品やサービスを、かかさず何度も何度も届けることが、熱狂的ファンのための顧客サービスには不可欠だ。つまり、完璧な品質、納期を厳守、届けると約束した結果に一貫性を守れということだ。彼らは、以前にやけどをしているから、納得するためには、一貫して実現してもらえることを当てにするのである。

#### いかに一貫性を展開するか?

1) サービスの過剰提供という誤りを犯すな。

あなたのビジョンと約束のうち、少しずつ、一つか二つずつ、仕上げていくようにせよ。数少ない分野から始めよ。とうてい満足できないような無数のサービスよりも、一貫して実現できる小さな約束をみつけた方がよい。

前のことがきちんとできる前に、新しいことを宣伝するというのは、多くの会社がよくやる間違いだ。例えば、航空会社だと、食事のチョイスを約束する。乗ってみれば、それぞれのメニューを十分積みこんでいないので選択の余地などありはしない、というのはよくあることだ。また、同時に運ぶことを約束する。しかし、荷物がなくなる。小さなものに焦点を合わせよ。そうすれば、一貫して実現できるだろう。

2) 適所にシステムを配置せよ。

優れた顧客サービスの真髄は、システムのネットワークだ。それは、人々、役割、供給を保証する技術と責任の体系のことである。システムというものは、予定された結果のためにそこにあるのだ。

結果、というのを強調しなければいけない。それは、顧客のニーズを満たしているという状態のことだ。複数のシステムの一貫性というのは、共通する最小レベルになる。この「最小レベル」というのは、常に、あなたの基準と目標を満たすのに十分でなければならない。

3) すぐれた社員教育でシステムをサポートせよ。

社員に教育を受けさせ、あなたが顧客に約束したことを実現させよ。社員が親切で、礼儀正しく、思いやりがあることを

### Secret 3: – DELIVER PLUS ONE

#### A. Deliver Consistently

Because customers have had bad experiences before it is difficult to win them over. Consistency, consistency, consistency is the key. Regardless of what you promise, consistency is the key to turning “satisfied” customers into Raving Fans.

Delivering your product or service consistently time after time without failure is fundamental to Raving Fans customer service. That means observe consistency in perfect quality, timeliness, and results that you promise to deliver. They’ve been burned before and they will count on you to deliver consistently to win them over.

#### How to Develop Consistency?

1) Don’t commit to the mistake of offering too much service.

Little by little, work on the perfecting on one or two of your visions or promises. Start with a limited number of areas. Better find a small promise that you can consistently deliver than a myriad of services you seldom can meet.

Companies make the mistake of advertising new things even before they can get the old ones right. Airlines for example, promise sets of choice meals however, when you fly, you often find that they often do not have enough of each meal to make sure you get a choice. They also promise to fly one time but lose your luggage. Focus on a small thing. Then you will be able to deliver consistently.

2) Put systems in place.

At the heart of every excellent customer service is a network of system. It is the system of people and roles and responsibilities and technology that guarantees delivery.

Systems are in place for a predetermined result. Emphasis has to be made on results, that is fulfilling the customers’ needs. Systems allow for a minimum level of consistency. This “minimum level” should always be enough to meet your standards and goals.

3) Support your system with training.

Help your people deliver on what you have promised to the customer by putting them through training. If you’d like your staff to be

望むならば、社員教育は、彼らがそうなるように行なわなければならない。

システムをサポートするための教育システムをも作らなければ、そのシステムは働かない。どんなシステムも、人々がそのシステムに沿って訓練されないなら、役立たずだ。例えば、あなたのウェイターが友好的なことを望むなら、彼らが友好的なイメージを与えるのに、まさに彼らができることを訓練してあげよ。

格安の航空会社は、飛行機の往復時間を減らすことができるように、毎回の運行の後に客室乗務員が行う清掃の訓練も行う。これにより飛行機は、収入を上げずに一時間かそこら格納庫でじっとしているかわりに、飛行可能時間が稼げる。第二に、これは、乗客はそれだけ早く到着することができるし、格安航空会社は、清掃要員を雇う必要がないので、乗客の航空運賃も下げることができる。

最後に、顧客の期待以上の仕事をしたときは、従業員をねぎらうのを忘れるな。昇級と賞与、勤務評価は、熱狂的ファンを生み出した人々に与えよ。

## B. 1パーセントの法則

激しい競争を勝ち抜くために、会社は、常に躍動しつづけ、確かな成長を保証しなければならない。これは、顧客ニーズを満たすという約束を実現するのに、一貫性という技術を、いったん身につけたならば、はるかに容易になるであろう。一度、顧客の期待に応えたら、次には足りなかったり、ときどきはでき過ぎであったりということは、想像に難い。

顧客ニーズを満たすことを一貫して実現することをマスターしたら、一度に『1パーセント』だけ、理想を向上させよう。1パーセントというのは、意味がないように思われるかもしれないが、この法則は、目の前にある約束と同様に、新しい約束を実行するための一貫性をマスターするのに十分な時間を稼げるように、あなたの理想を小刻みに向上させるためである。

### 1週間に1パーセント向上すれば、50パーセント以上の向上だ

一度にたくさんやろうとしすぎると、たぶん一貫して実現できないであろう。しなければならない仕事の大きさに圧倒され、欲求不満を感じるかもしれない。毎週1パーセントの向上ならば、そのぐらいの仕事ならできるという自信が持てるだろう。年度の終りまでには、製品やサービスを50%以上向上させたことになる。

### しなやかであれ

デパートは、なぜ、試着室に持ち込む衣服の数は、2着までと制限するのか？ どうして、いちいち返しに来なくてよい

warm, courteous and attentive, trainings must be conducted to help them become like this.

Systems are useless if you don't put a training system to support it. Any system will be worthless, if people would not be trained to follow it. If you want your waiters for example to be friendly, help train them in exactly what they can do to project a friendly image.

Low-cost airlines too train their flight attendants to clean up after every connecting flight to help reduce the turn-around time for planes. This allows their planes to be in the air in an hour or less instead of sitting in hangars not generating revenue. Second, this reduces the delays for the passengers and because low-cost carriers don't have to maintain cleaning staff they charge less for airfare to passengers.

Finally, congratulate staff when they do well in exceeding customer expectations. Raises and bonuses and employee evaluations can be tied to those who create Raving Fans.

## B. Rule of One Percent

Because of tough competition, companies need to keep moving and ensure growth. This would be much easier once you have mastered the art of consistency in delivering on your promises to meet customer needs. What would be unimaginable is if you meet their expectations one time, fall short another and exceed every now and then.

Once you have mastered consistent delivery to meet your client's needs, improve your vision by adding "one percent" at a time. One percent may seem to be insignificant, however, the rule is to improve your vision in small steps to allow you enough time to master consistency in delivering your new as well as existing commitments.

### Improve by One Percent A Week, You Improve More than 50%

If you try to do too much at once, it is likely that you will fail to deliver consistently. You may also feel frustrated or overwhelmed by the enormity of the job ahead. If you improve by one percent each week, you feel confident you can do the job. By end of the year, you have improved your product or service by more than 50%.

### Be Flexible

Why do department stores enforce a two-item limit on the number of clothes to try in the

ように、顧客がいくらでも持って行けるようにしないのか？

デパートは、万引き防止のために、この2着までという制限をしている。しかし、店が1人の悪い客に対して防衛策を講じる努力をするならば、なぜ、他の999人のまっとうな買物客が買物をもっと快適で容易にするための努力ができないのか？

たゆみない1パーセントの改善により、進路を決めることができるが、盲目的にそれに従うのではない。状態やニーズを変更することを許さない岩のようなお役所主義では、顧客サービスが台無しになることがある。

融通性は、あなたが顧客に何を届ける必要があるかに関係する。一貫性は、それがいかに届けられたかに関係する。

**理想は、伸びるか、さもなくば、死ぬ！**

製品や顧客サービスの理想は、増大するか、もしくは、死ぬ。そして、理想が死ぬとき、顧客サービスも共に埋められる。1パーセントの改善は、あなたが「リアルタイム」で顧客の期待に応えるのに役立つ。顧客は、いつも変化を望み、必要としている。あなたの理想とその実現についてもそうである。

怠惰、愚鈍、頑固は、いずれも、あなたが顧客と彼らのニーズを聞いていないことを示している。時代遅れの理想に執着するな！

**1パーセントというのは、「実現できる以下のものだけ約束しろ」というのと同じではない。**

これは、マーケティングアイデアの「実現できる以下のものだけ約束しろ」と同じではない。顧客の期待を故意に低くさせるのは、あなたが実際に提供できるものについて騙していることになる。それは、より大きなバスケットボールのリングを使ってプレイすることによって、もっとうまいバスケットボールプレーヤーになるようなものだ。

あなたが、その1パーセントを増やす前までに、一貫した実現をマスターしていたときだけ、進行中の1パーセント改善を通して、顧客に提供することを約束できる。

顧客は、あなたが実現することを頼りにしている。数百万を費やして、たくさんの約束をする宣伝をし、顧客に対して一貫した実現ができないというのは、賢明ではない。顧客は、あなたが約束したものを得られなかったら、騙されたと感じる。

進行中の(1パーセントずつの)改善に伴う一貫性と、コースを変更する能力は、熱狂的ファンとの関係を発展させる鍵である。一貫して提供し得る範囲内で、さらなる約束をせよ。そして、1パーセントの法則を用いて実行せよ。

dressing rooms? Why not allow customers to bring as much as they can?

Department stores enforce this two-item limit to reduce the risk of shoplifting. However, if stores exert effort to guard against one bad shopper, why can't they try to make shopping much more comfortable for the other 999 honest shoppers?

Following continuous 1% improvement allows you to set a course but not blindly follow it. Customer service can be wrecked by bureaucracies impervious to changing conditions and needs.

Flexibility has to do with what you need to deliver to your customers. Consistency has to do with how it was delivered.

**Visions Either Grow or Die!**

Your vision for your product or service for the customer either grows or dies. And when visions die, customer services also get buried with it. One-percent improvement helps you meet customer expectations on a "real-time" basis. Customers needs and wants change all the time, and so should your vision and your delivery.

Laziness, stupidity, or stubbornness indicates you do not listen to your customers and their needs. Don't stick to out-dated visions!

**One-Percent Not the Same as "Promise Less Than You Deliver"**

This is not the same as the marketing idea "promise less than you deliver". Deliberately lowering your customers' expectations is cheating them of what you can actually deliver. It's like making better basketball players by playing with bigger basketball hoops.

Through ongoing one-percent improvement, you can promise to deliver your customers ONLY when you have mastered consistent delivery before doing one percent more.

Customers rely on you to deliver. It is not wise to spend millions on advertising making multiple promises and failing to consistently deliver to your customers. Customers feel cheated when they don't get what you promised.

Consistency along side ongoing improvements (by one percent) and the ability to alter your course are keys to developing Raving Fans relationships. Promise more only up to what you can consistently deliver and deliver using the Rule of One Percent.