

如何鞏固客戶



經營顧問叢書 206

如何鞏固客戶

段正宇 編著

憲業企管顧問有限公司 發行

回饋讀者，免費贈送《環球企業內幕報導》電子報，請將你的 e-mail、姓名，告訴我們 huang2838@yahoo.com.tw 即可。

經營顧問叢書 206

售價：360 元

如何鞏固客戶

西元二〇〇九年二月

初版一刷

編著：段正宇

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

校對：焦俊華

打字：張美嫻

編輯：劉卿珠

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

常年法律顧問：江祖平律師（代理版權維護工作）

大陸地區訂書，請撥打大陸手機：13243710873

本公司徵求海外銷售代理商（0930872873）

出版社登記：局版台業字第 6380 號

ISBN：978-986-6704-93-2

擴大編制，誠徵新加坡、臺北編輯人員，請來函接洽。

《如何鞏固客戶》

序 言



管理大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)指出：「每個公司最重要的工作是爭取顧客、留住顧客，和竭盡所能地擴大顧客獲利貢獻度。」

面對激烈的市場競爭，要更加清楚地看到：與客戶建立長期、穩固的合作關係，對於一個公司來說，是多麼重要！

世界行銷大師菲利浦·科特勒曾經說過：「除了滿足顧客以外，你還必須取悅他們。」產品的豐富性，使得你的顧客有了極大的選擇性，你的任何一個疏忽，都可能讓你失去顧客。

一個公司要獲得成功並求得發展，必須充分瞭解你的客戶，知道客戶在眾多的產品和品牌、價格和供應商面前，將作出什麼樣的選擇？

所謂老客戶的定義是：會抗拒競爭者提供的折扣，而經常性地購買本公司的產品或服務，並甚至會向其朋友或同僚推

薦。這些忠實顧客對企業可說是上天的恩賜，不只是因為他們穩定的惠顧，也因為他們比新顧客造成了更高的收入總額，卻花費較少的廣告促銷費用；而對公司員工而言，他們更提供了更高的滿足感。

本書是實務案例的書，介紹「老客戶導向」觀念，全書提供具體技巧，講解如何鞏固老客戶，書內充滿了實例和簡單實用的原則，來告訴讀者如何鞏固住客戶。如何把一個「潛在客戶」引導成願意上你店裡來逛逛的「購物者」，又如何能把僅來逛逛的「購物者」變成買你東西的「顧客」，再如何能使你的「顧客」成為經常光顧你店的「老客戶」，最後更如何使你的「老客戶」能成為你的「廣宣代言人」。

不論你所從事的企業規模是大是小，是以產品導向或是以服務為主，是零售業或批發業，你的成功都必須奠基於老客戶的擁護。本書翔實的策略，以及上百個公司的改革實例，必將使你獲益良多。有了這本書，你應該會瞭解：只要懂得方法，擁抱客戶其實很容易！

2009 年 1 月

推薦本公司所出版的相關暢銷圖書：

① 《不景氣時期，如何降低成本》 360 元

② 《不景氣時期，如何開發客戶》 360 元

③ 《如何鞏固客戶》 360 元

歡迎郵局劃撥購買：郵局劃撥號碼：18410591

郵局劃撥帳戶名：憲業企管顧問公司

《如何鞏固客戶》

目 錄



第壹部 鞏固客戶的重要性

第 1 章 顧客為何會離開你 / 9

- 一、現在是以「顧客」為主的時代.....10
- 二、良性的循環.....12
- 三、要去關心你的顧客.....14
- 四、人們不向你購買商品的五大原因.....18

第 2 章 忠誠客戶——獲致快樂回報之路 / 23

- 一、為何市場佔有策略妨礙了客戶忠誠度.....24
- 二、忠誠持續越久，其收穫越大.....30
- 三、失去一位顧客的龐大代價.....33

第 3 章	顧客忠誠度的形態 / 35
一、	客戶忠誠度的形成階段.....36
二、	客戶忠誠度的第一個要素：偏好.....39
三、	客戶忠誠度的第二個元素：重覆購買.....41
第 4 章	客戶盈利狀況的計算 / 44
一、	第一種是客戶盈利的計算.....45
二、	第二種是客戶終身價值的計算.....52
第 5 章	客戶金字塔的重要省思 / 59
一、	企業的八成營收是靠買最多的二成顧客.....61
二、	企業從既有顧客身上獲取九成營收.....63
三、	企業能從買最多的二成顧客身上賺到錢.....64
四、	大部份行銷預算花錯地方，花到非顧客身上.....65
五、	各顧客層中，5%到 30%顧客可能增加購買量.....67
六、	顧客滿意度是顧客金字塔上移的重要關鍵.....68
七、	行銷和業務單位需對影響顧客行為負責.....70
八、	其他部門及人員也會影響顧客行為.....70
九、	2%顧客升級能讓企業營收增加一成.....72
十、	企業受顧客歡迎就能成功.....73
第 6 章	培養忠誠顧客的步驟 / 75
一、	客戶的定義.....76
二、	培養忠誠顧客的七大階段.....80

第貳部 鞏固客戶的技巧

第 7 章 將初次惠顧者轉為重覆購買者 / 83

- 一、初次惠顧者拒絕回頭的四個原由-----84
- 二、認同之後才有真正的往來-----86
- 三、追蹤訂單-----88
- 四、對初次惠顧者的檢視-----91
- 五、服務的真正意義-----93
- 六、讓員工能適當的發揮-----95
- 七、鼓勵初次惠顧者再次惠顧的十四項行動-----97

第 8 章 誘導重覆購買者轉為忠誠主顧 / 112

- 一、研究你的客戶-----114
- 二、預防顧客更換品牌-----120
- 三、為鞏固客戶忠誠而僱用員工-----122
- 四、為鞏固客戶忠誠而鼓舞員工士氣-----125
- 五、為培養客戶忠誠度的行銷-----126

第 9 章 忠誠顧客轉換為品牌提倡者 / 131

- 一、為什麼口碑這麼有影響力-----132
- 二、持續話題焦點-----134
- 三、利用新聞簡訊 (Newsletter)-----136
- 四、贏得口碑的四種策略-----139

五、創造口碑.....	146
-------------	-----

第 10 章 維繫客戶的技巧 / 152

一、關注客戶背叛率.....	153
二、制定客戶接觸計畫.....	159
三、傾聽客戶的意見.....	161
四、向客戶發函.....	162
五、處理客戶投訴.....	163
六、重視服務的關鍵時刻.....	164
七、開展關係行銷.....	167

第 11 章 預防顧客怠惰 / 170

一、損失一位顧客的真正代價.....	171
二、損失顧客的兩難.....	173
三、四種防止顧客流失的方法.....	174
四、提升顧客忠誠度的十五項秘訣.....	182

第 12 章 客戶情報的運用技術 / 187

一、顧客情報管理制度之程序.....	188
二、顧客數據庫須具有那些項目.....	190
三、活用成為關鍵的顧客情報.....	197

第叁部 忠誠度才能鞏固客戶

第 13 章 客戶抱怨可以帶來老客戶 / 210

- 一、客戶為什麼會投訴-----211
- 二、讓投訴程序變得簡單-----215
- 三、處理投訴-----217
- 四、處理客戶投訴的工作重點-----219

第 14 章 提高客戶忠誠度 / 227

- 一、滿意度和忠誠度-----228
- 二、客戶忠誠度的分類-----233
- 三、對品牌忠誠度的測量-----236
- 四、如何提高客戶忠誠-----238
- 五、要防止客戶流失-----243
- 六、建立企業和客戶的互動關係-----249
- 七、提高品牌忠誠度的手段-----251

第肆部 拉回已流失客戶的步驟

第 15 章 拉回已流失客戶 / 254

- 一、步驟①：你有已流失的客戶嗎-----255
- 二、步驟②：這個客戶是否要重新贏回-----256
- 三、步驟③：何時你想重新獲取已經流失的客戶-----278

第伍部 建立一支高忠誠度的員工團隊

第 16 章 忠誠員工才會產生忠誠客戶 / 285

- 一、忠誠員工才會產生忠誠客戶.....286
- 二、員工滿意度調查.....288
- 三、提高員工忠誠度.....289

第 17 章 建立高忠誠度員工團隊的步驟 / 295

- 一、建立一種信任的氣氛.....296
- 二、培訓、再培訓、交叉培訓.....298
- 三、確保每位員工都有很好的職業生涯規劃.....299
- 四、經常進行員工評估和回顧.....300
- 五、尋求通報情況和介紹情況.....302
- 六、對主動精神進行表彰和獎勵.....303
- 七、詢問員工需要並滿足之.....304
- 八、一定要玩得開心.....305
- 九、首先要僱用合適的員工.....307

第 1 章

顧客為何會離開你



現在是「顧客」為主的時代；從「開發顧客」到「維繫顧客」到「為顧客所愛用並使顧客固定下來」一連串的流程，以「良性的循環」來表現。

你一定要照顧好你的顧客，只有照顧好了你的顧客，你才會有一個企業去照顧；你不照顧顧客，顧客就會離開你。



一、現在是以「顧客」為主的時代

以「商品」為主的時代轉向以「顧客」為主的時代。
現在到處都在推行 CS。為什麼 CS(顧客滿意)會如此受歡迎呢？

「CS 經營」，就是由顧客滿意管理(Customer satisfaction Management)衍生出顧客滿意的經營，也就是以「顧客滿意為經營理念」的經營。

真正的「CS 經營」與以顧客為主題的經營是完全不同的。進一步來說，目前的環境並不像一般人所說的「機會主義」般的樂觀安逸，時代的背景已產生巨大的變化。追溯到一切均以製造「商品」、販賣商品為主的時代，即使當初是以「顧客第一」、「以顧客為重點」、「以顧客為主」的企業在進入高度成長時代，轉變成大量生產體制後，也不得不以銷售「商品」為優先前提。

以「商品」流動為主，廠商製造的「商品」經由批發商、零售店流向消費者，重要的是如何將「商品」交到下一個人的手中。每個供應商在「商品」脫離自己的手中時，才算完成任務。廠商將商品批發給批發商，其銷售才算成立；而批發商再賣給零售商後，其銷售才終了。零售商再賣給消費者時，其物流才算完成。當然，電視的宣傳亦擔任其中的一部份任務。

換言之，「商品」第一，將重點放在「商品」上，整個社



會以「商品」為主而運轉。以辭彙來表現亦是如此，「製造」、「販賣」、「物流」、「促進販賣」、「推銷員」等用語反映了此種爲了銷售而以「商品」爲主體的觀念。

時代亦隨著「商品」而變遷。在物資缺乏的戰後復興期，重點放在於製造「商品」；而三十年代的成長期，則是追求「商品」量產的滿足。從高度成長期經過石油危機，對「商品」的要求已由量轉向質的變化，並且要求品質，甚至以其附加價值來競爭。五十年代的後半期則是「商品」本身及製造商品公司形象的競爭爲一大問題。

當然，經營手法若仍是採用目前這種以「商品」爲主體的構想，則已不適用了。今後並不只是「商品」而是「顧客」，「顧客的滿足感」、「心靈充實感」才是真正須努力達成的目標。一切的活動均由此做起，這也是爲什麼在此積極提出 CS 的真正理由。

CS 是「以對顧客的服務爲第一優先考慮，並提供顧客滿意的服務。」這與「機會主義」經營者所說的「以顧客爲中心」是截然不同的。這種忽視顧客的公司是沒有前途的。如果這種公司一直未察覺到自己此種惡劣的態度，而不儘早作改善的話，那麼就爲時已晚了。

CS 的理念從根本上就與此不同，因爲 CS 是以顧客爲基礎，企業應從「滿足顧客的要求或慾望，究竟應做些什麼？且應如何做？」的觀點，來安置每個工作人員。爲使工作人員有效率地工作，應有系統地進行，召集負責人員及支持的人員共同推展，這才是一種爲顧客而設立的組織。



二、良性的循環

面臨「市場成熟」的時代，在「汰舊換新、增加購買」的市場中，將競爭對手的客戶視作「新顧客」，而「爭奪」此客源是具有非常大的意義。

從「開發顧客」到「維繫顧客」到「為顧客所愛用並使顧客固定下來」一連串的流程，以「良性的循環」來表現。我們不應只將客戶視為顧客就算了，而必須確定各「開發」對策、「維繫」對策、「愛用、固定化」對策，並謀求擬定使其互動與循環的策略。

圖 1-1 良性循環

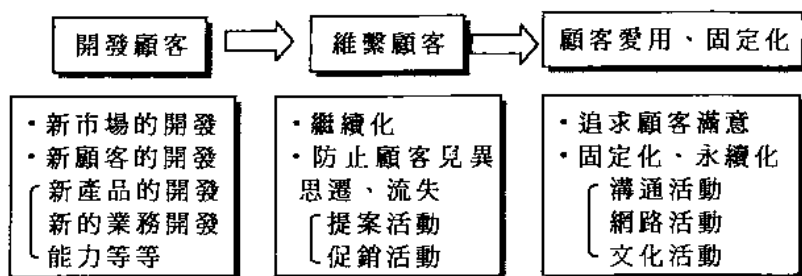
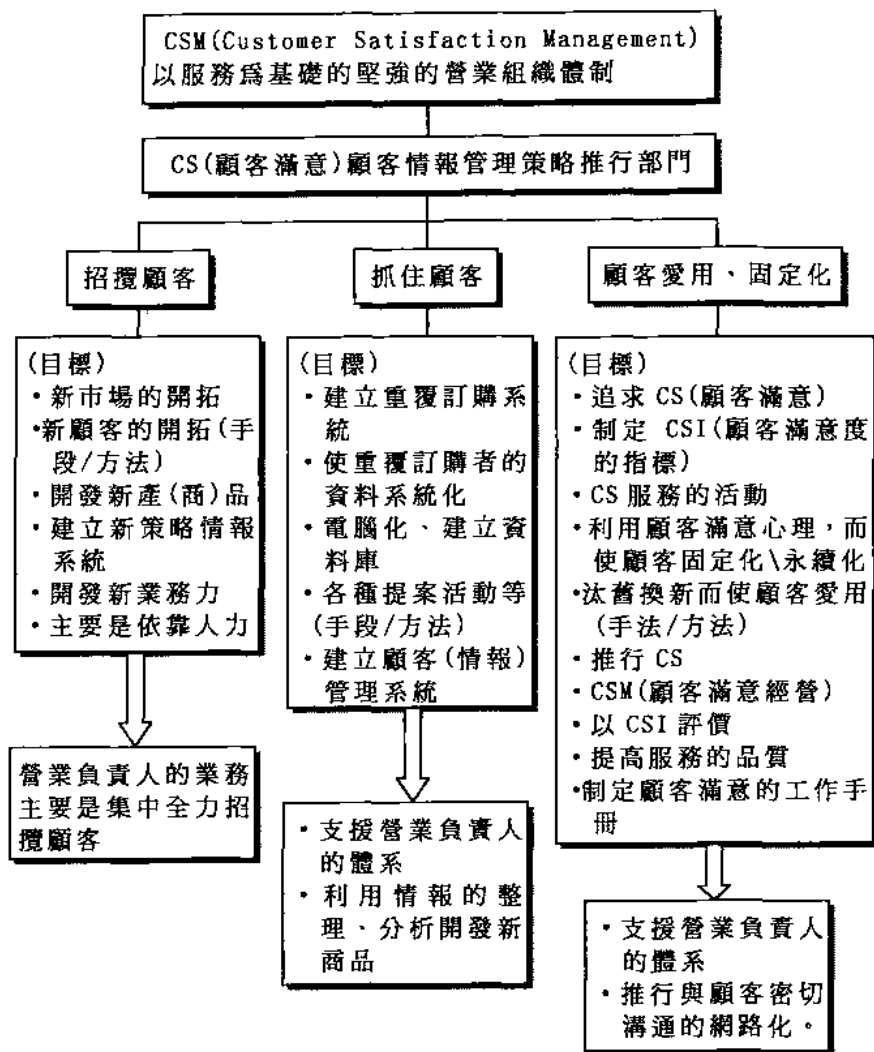




圖 1-2 以服務為基礎的堅強組織體制 (CSM)





三、要去關心你的顧客

顧客為何會離去？

1. 14%的人是因為抱怨未獲得妥善的解決。
2. 9%的人是因為競爭條件的差異。
3. 9%的人是因為本身搬家。
4. 68%的人是沒有什麼特別原因的。

換句話說，有 70%的顧客是不為任何特殊理由就棄你而去的，但是這中間一定有什麼理由：

1. 我們認為顧客之所以會棄你而去，是因為你從來也沒有告訴過他們，你在乎他們。

2. 我們認為顧客之所以會棄你而去，是因為你從來也沒有告訴過他們，你認為他們很重要。

3. 我們認為顧客之所以會棄你而去，是因為你從來也沒有跟他們說：「謝謝您，歡迎您再度光臨本店。」

很多時候我們都發現企業的業主及經營人都太過忙於關心他們的營業狀況，以致忘記關心他們的顧客了。

你曾經有過多少次走進一間商店，卻一直沒有人過來給予你任何招呼或協助的經驗？

友肯和太太在費城一家百貨公司購物時所發生的事情。當時，他的太太看上了一樣產品，並且把那樣產品拿到結帳處，卻發現結帳處空無一人，那附近也空無一人，於是，友肯就站在賣場的中心，用最高的音量喊到：「救命啊！救命