赢得重点客户满意的9堂课

苏定林　编著

中国经济出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

赢得重点客户满意的9堂课/苏定林　编著. —北京:中国经济出版社，2005.12

ISBN 7-5017-1686-2

Ⅰ.赢…　Ⅱ.苏…　Ⅲ.企业管理：销售管理

Ⅳ.F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第128400号

出版发行：中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网　　址：www.economyph.com□

责任编辑：陈　骝 (电话：13621098588) E-mall：Chenliu_bj@sohu.com

责任印制：石星岳

封面设计：红十月设计工作室

经　　销：各地新华书店□

承　　印：北京市地矿印刷厂

开　　本：787mm×960mm　1/16

印　　张：15.5

字　　数：262千字□

版　　次：2006年1月第1版

印　　次：2006年1月第1次印刷

书　　号：ISBN7-5017-1686-2/F·1093

定　　价：30.00元

版权所有　盗版必究　举报电话：68359418　68319282□

服务热线：68344225　68353507　68341876　68341879　68353624　68319282

序　言

供不应求时代正在逐渐远去，而供过于求时代接踵而来。在这一个全新的营销时代里，如何将一次性客户转化为长期客户，把长期客户转化为终身忠诚客户，成为了企业立于不败之地并不断开疆拓土的砝码。

2005 年 7 月始，微软正式施行了一项史无前例的奖金政策：今后公司高级经理的业绩衡量、奖金发放将主要依据 3 年内客户数量增加的程度。这一政策的改变也体现在销售人员的薪资上，微软销售人员的奖金将不仅仅建立在销售业绩上，其中有一半由客户满意度等因素决定。这一举措意味着以行业垄断著称的微软公司也开始重视客户的反应，并更加强调客户满意度，而不光仅仅是收入的增长。

不仅是微软，越来越多的公司开始意识到客户满意是企业生存的根本。他们知道，市场的竞争实际上是赢得顾客的竞争，“以客户为中心”的经营理念已经逐步成为广大企业的行为和思想的准绳。这也意味着企业必须从产品需求时代进入客户满意时代。在这个大的客户满意经济背景下，企业必须重新构建产品与服务体系，最大限度地满足顾客的需求欲望和长远利益。

事实上，确实有这么一些公司以不断提升客户满意度为奋斗目标。他们这样宣传：2004 年企业的客户满意度达到 98%，2005 年的目标是提升一个百分点，将客户满意度提升到 99%。这些企业付出了很大的努力，而事实却令人大吃一惊：企业并没有因为如此之高的客户满意度指数而蒸蒸日上，却变得越来越疲惫不堪，在竞争力和利润率上毫无建树。

问题出在哪里呢？难道是客户越来越苛刻，对公司提出的要求越来越高了吗？不，这不是主要原因，最关键的是我们的企业完全陷入了“客户是上帝”的谬论：一直力求满足所有的顾客需求，并懊恼自己跑得还不够快，做得还不够多。而事实上，并不是所有的客户都是“上帝”，只有有价值的客户才是。无论企业是否具有达到客户百分百满意的实力，没有必要也不可能

追求百分百客户满意。

有价值的客户也称重点客户、核心新客户，其就好比精品店、饭店的VIP客人一样，是企业收益的主要来源。根据“帕雷托法则”，企业80%的利润来源于20%的高端客户。这部分客户为企业节省了开发新顾客的成本、为企业带来了长期利润，并且帮助企业诱发潜在顾客。针对这群金字塔顶端的客户，企业不仅要花心思经营，而且还要找对方法和策略，赢得他们的满意度，使之成为企业永久的伙伴性客户。

本书将要告诉你的是：

如何测量客户满意与否
如何去辨识谁才是重点客户
如何让客户从满意到顾客惊喜
如何帮助客户精确设定期望值
如何与客户结成伙伴关系
如何通过CRM提升客户忠诚度
如何打造一支高效的营销团队
如何对待零投诉
……

解决了这些问题，企业才能让客户惊喜，让客户满意，让客户成为企业的忠诚客户。

在写作本书的过程中，作者查询、参考了许多国内外的相关图书、文章资料，并获得了戴尔、IBM、联想等企业的营销人员的热情帮助，从而使得本书拥有这么多真实而生动的案例资料，增强了可读性和可借鉴性，在此一并深表谢意。

最后要特别感谢参与本书编写的冀俊宇、胡锡燕、李英万、周恒、文丽颜、陈力育、吴文明、王科保、李善良、王文、苏少兵、吴春保、黄其博、苏祖向、徐莉、刘宝荣、陈永生、刘立彬、杨得新等人。他们以自己的辛勤汗水，为本书的出版提供了不少的帮助。

编　者

二〇〇五年十月

目 录

第一课 什么是“客户满意” 1

让客户满意——企业盈利背后的真相 3
度量客户是否满意——找到测量客户满意的标尺 9
定位顾客的期望值——我想了解你的心 13
提供金牌客户服务——用最好的服务赢得客户的热爱 17
从客户满意到顾客惊喜——超越义务的界限 21

第二课 如何度量客户满意度 25

客户需求调查——问问顾客怎样才能使他满意 27
工欲善其事,必先利其器——正确评估客户满意度的方法 31
客户满意度测量——满意度调查六步曲 38
走出测量误区——对实施客户满意度调查的建议 43

第三课 谁才是你的重点客户 51

识别重点客户——20%的客户创造80%的利润 53
分级是必要的——区别对待不同级别的客户 58

第四课 与客户的结盟之道 65

让顾客愉快地接受——帮助客户精确设定期望值 67
与客户建立直接关系——戴尔与客户的结盟之道 71
缔造双赢——与客户结成伙伴关系 74
把客户当成“自己人”——增进与客户的密切关系 78

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

成功沟通——与客户交流的最佳策略 82
从可疑者到展望者——客户异议的处理技巧 87

第五课 服务！服务！还是服务 **93**
换位思考——站到客户的立场上 95
个性化营销——为客户量身定做 100
抓住关键阶段——一切皆以客户为中心 105
因地制宜——关注客户需求的变化 110
快捷服务——对客户的需求迅速作出反应 114
人一走，茶就凉？——做好售后服务 118

第六课 客户关系管理 **123**
CRM 理念——实现客户分级管理的智慧 125
CRM 流程——有效落实客户关系管理 129
客户数据库——CRM 的技术支持利器 134
使自己的 CRM 善解人意——CRM 与个性化营销 141
优化与老顾客的关系——CRM 与提升客户忠诚度 144
警惕——客户关系管理的三个误区 148

第七课 培养重点客户的忠诚度 **153**
重点客户忠诚——你了解多少 155
谁最忠诚——有关客户忠诚的三个观点 161
细心 + 恒心——变常客为忠诚顾客 165
以客户为中心——培养客户忠诚的七步曲 168

目 录

让客户高兴起来——对忠诚客户的奖励原则 173
从忠诚到拥护——让顾客做你的推销员 176
把握风向——客户流失防范策略 180

第八课 加强企业团队销售能力 187
抱团打天下——打造一支高效的营销团队 189
选择适合的员工——每个人都应符合所承担的角色要求 197
锁定“第一顾客”——员工先赢,顾客再赢,企业才会赢 202
与团队共同发展——让销售代表成为顶级推销人员 208

第九课 对待客户投诉需谨慎,再谨慎 213
你从哪里来,我的朋友——找到投诉的源头 215
可怕的零投诉——发现投诉的功劳 219
从自身寻找问题——将投诉消灭于萌芽状态 223
良药苦口——让投诉治好你的伤 227
打造“金刚不坏之身”——完善处理客户投诉的步骤 232
反败为胜——变批评者为忠实顾客 235

让客户满意

——企业盈利背后的真相

有一个超市收银员在结算时与一位中年妇女发生了争执。中年妇女声称已经将货款交给了他，但是收银员坚持说自己并没有收到钱。这家超市有自动监视设备，于是二人便一起去看了超市的现场录像。录像显示：当中年妇女把钱放到桌子上时，被旁边的一位顾客顺手牵羊拿走了。而这一情况，中年妇女、收银员，还有商场保安人员都没有注意到。

收银员说：“我很同情您的遭遇，但是按照商场法规规定，钱交到收银员手上时，我们才承担责任。现在，请您付款吧。”

无奈，中年妇女只好付了款，气冲冲地走了。

因为这件事，超市决定辞退这位收银员，年轻人愤愤不平。

超市总经理知道后，找到收银员，提了一些问题：“这位顾客被你当作一个无赖请到监控室里看录像，她的自尊心会不会受到伤害？她内心不快，会不会向她的家人、亲朋诉说？她的亲人、好友听到她的诉说后，会不会对我们超市也产生反感心理？”

面对一系列提问，年轻人都默默点头。

“问题就是在这里，”总经理递给收银员一个计算器，接着说，“据专家测算，每位顾客身后大概有 250 位亲朋好友。假设每位顾客每周到商店里购买 25 美元的商品，那么气走一位顾客，商场就将失去几十位、数百位甚至更多的潜在顾客，一年之内这个商场将会有多少损失呢？”

收银员想了想说：“会损失几万甚至上百万美元的生意。”

这时，收银员感到了惭愧，总经理的话让他理解了超市辞退自己的做法。

“可是，我还有一个疑问，”走之前，收银员说，“遇到这样的事，我该如何处理呢?”

“你所要做的很简单，”总经理笑着说，“让你的客户满意地离开。”

这位总经理的话，可谓一语道破顾客服务的天机、企业盈利的真相，那就是：让客户满意。

有人曾经对企业进行了一项涉及“客户满意”内容的研究。当问及“您认为‘客户满意’对一个企业的重要性如何”时，99%的企业都回答：“非常重要。”

再问：“您是怎么理解‘客户满意’的?”

答案五花八门：

“客户满意就是要为顾客提供好的服务”；

“客户满意是企业的生命，企业经营的最高目标”，等等。

再问及“您的公司在‘客户满意’方面有哪些具体措施”时，回答则令人失望，有的企业甚至将“促销活动”也纳入“客户满意”工程。

在美国营销学会手册中，对客户满意的定义是：满意 = 期望 – 结果。换句话说，“客户满意”就是顾客对产品的感知与认知相比较之后产生的一种失望或愉悦的感觉状态。满意程度是由产品的最终表现与顾客期望的吻合程度决定的。

由此看来，客户满意并不仅仅是企业拿着产品或服务去询问顾客“我准备为你提供怎样的产品”或者“对于我为你提供的服务你是否满意”这么简单，它是有其丰富内涵的。

“客户满意”之所以成为当前管理领域、质量领域以及经济领域最热门的话题，是因为它具有前瞻性的分析、预测作用。对企业而言，首先，它体现的是一种掌控市场主动权的经营、管理、运作的思维模式；其次，它提供了更好的协助企业达成经营目标的“质量界定标准”，从战略角度指导企业不偏离方向，并有效利用、分配各项资源，最大化地争取投资回报，同时从操作层面引导企业制定出具体经营措施。

随着竞争的日益激烈，许多公司越来越倾向于追求顾客高度满意，因为满意度一般的客户会很容易更换供应商，去寻求更好、更新的产品或服务。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

而高度满意的客户则不同，高度满意是顾客在情绪上与品牌形成的共鸣，而不仅仅是一种理性偏好，正是这种共鸣创造了客户的高度忠诚。客户服务需要在这种理念的指导下进行，但问题的关键是，到什么程度才能确定顾客已经高度满意了呢?

“客户满意”的三个层次

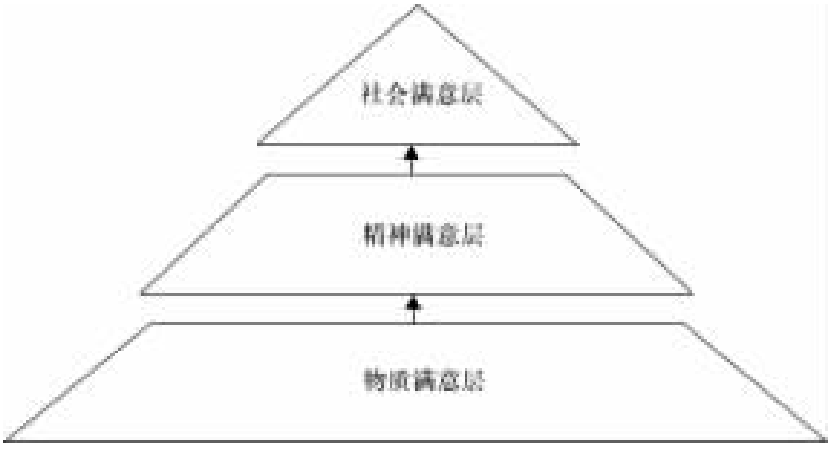


图 1–1

这主要是从纵向层面来理解“客户满意”。

☆物质满意层

客户在对企业提供产品或服务的核心消费过程中所产生的满意属于物质满意层。物质满意层次的要素是产品的使用价值，如功能、质量、设计、包装等，它是客户满意中最基础的层次。如果产品本身没有过硬的质量，独特的诉求点，吸引人的外观，是不可能让客户满意的。

☆精神满意层

客户在对企业提供产品或服务的外延消费过程中产生的满意属于精神满意层，它是顾客对企业的产品所带来的精神上的享受、心理上的愉悦、价值观念的实现、身份的变化等方面的满意状况。精神满意层的要素是产品的外观、色彩、装潢品位和服务等。仅仅在产品的物质层面上做得好是不能令顾

客感到真正满意的，在产品生命周期的各个阶段必须采取不同的服务手段，使产品充满人情味，迎合顾客的爱好，符合顾客的品位。

☆社会满意层

这种满意层次不再局限于商家—产品—消费者的模式，它面向的是整个社会，是整个社会公众在对企业提供产品或服务的消费过程中，所体验到的社会利益维护程度，它要求企业的产品和服务在被消费过程中，具有维护社会整体利益的道德价值、政治价值和生态价值的功能，从而有利于社会文明的发展、人类的环境、生存与进步的需要。社会满意层次的要素是产品的道德价值、政治价值和生态价值。当企业产品与社会需求大相径庭时，消费者总是义愤填膺的。

以上三个满意层次，具有递进关系。从社会发展过程中的满意趋势看，人们首先寻求的是物质层次的满意，之后才会推及到精神满意层，最后才会进入社会满意层。

“客户满意”五个指标

这主要是从横向层面来理解“客户满意”的。

☆理念满意（MS）

企业的经营理念带给顾客的心理满足状态属于理念满意。其基本要素包括顾客对企业的经营宗旨、质量方针、企业精神、企业文化、服务承诺以及价值观念的满意程度等。

☆行为满意（BS）

企业的全部运行状况带给顾客的心理满足状态属于行为满意，它包括行为机制满意、行为规则满意和行为模式满意等。

☆视听满意（VS）

企业具有可视性和可听性的外在形象带给顾客的心理满足状态属于视听满意，它包括：企业的名称、产品的名称、品牌标识，企业的口号、广告语、服务承诺、企业的形象、员工的形象、员工的举止、礼貌用语及企业的硬件环境等给人的视觉和听觉带来的美感和满意度。

☆产品满意（PS）

产品的一系列元素带给顾客的心理满足状态属于产品满意，它包括产品

品质满意、产品时间满意、产品数量满意、产品设计满意、产品包装满意、产品品位满意、产品价格满意等。

☆服务满意（SS）

企业整体服务带给顾客的心理满足状态属于服务满意，它包括对企业的售后服务满意、保障体系满意、绩效满意、产品和服务完好整体性的满意、顾客方便性的满意、顾客情绪的满意、环境的满意等。

世界经济如今已进入全球化、高强度的大经济时代，除了产品本身，其他各种因素也在全球经济竞争中占据着重要的位置。因此，提供满足顾客各个层次需求的全方位服务，是企业不断发展和掌握市场主动权的关键。企业应当把工作重点放到“客户满意”上，密歇根大学的研究者通过调查得出：客户满意度每提高一个百分点，公司的投资回报将增加 2.37 个百分点。在这方面有许多成功的例子，其中海尔的“星级服务”就是一个颇具说服力的典型例子。

海尔的“星级服务”

海尔的“星级服务”大体包括三方面的内容。

首先是售前服务：详尽地介绍产品的特性和功能，通过不厌其烦地讲解和演示，为顾客答疑解惑。如海尔产品的质量好究竟好在哪里，功能全究竟全在何处，如何安全操作，用户享有哪些权利等，从而使顾客清楚地了解海尔所提供的产品服务，以便在购买时进行比较与选择。

其次是售中服务：在有条件的地方实行“无搬动服务”，向购买海尔产品的用户提供送货上门、安装到位、现场调试、月内回访等项服务。

最后是售后服务：通过微机等先进手段与用户保持联系，出现问题及时解决，以百分之百的热情弥补工作中可能存在的万分之一的失误。

具体到每项服务，海尔还有一整套规范化标准：售前、售中提供详尽热情的咨询服务；任何时候，均为顾客送货到家；根据用户指定的时间、空间，给予最恰当的安装；上门调试，示范性指导使用，保证一试就会；售后跟踪，上门服务，出现问题 24 小时之内答

复，使用户绝无后顾之忧。

在实施“星级服务”的过程中，海尔还推出了“一、二、三、四”模式。具体说来，一即一个结果：服务圆满；二即两条理念：带走用户的烦恼，留下海尔的真诚；三即三个控制：服务投诉率小于十万分之一，服务遗漏率小于十万分之一，服务不满意率小于十万之一；四即四个不漏：一个不漏地记录用户反映的问题，一个不漏地处理用户反映的问题，一个不漏地复查处理结果，一个不漏地将处理结果反映到设计、生产、经营部门。

正是靠着不断完善的“星级服务”，海尔才能不断向用户提供意料之外的满足，让用户在使用海尔产品时放心、舒心。这种“客户满意”的经营理念，驱动着海尔市场份额的持续增长和不断领先的产品创新，造就了一个现代化的大型跨国集团企业。

度量客户是否满意

——找到测量客户满意的标尺

点金石是一种小石子，它能将任何一种普通金属变成纯金。它的外形和海边其他普通的石子几乎没有什么区别，唯一不同的是，点金石是温暖的。有一个聪明人知道了这一秘密，于是便到海边去找点金石。为了提高效率，聪明人想了一个办法：当摸到冰凉石子的时候，就将它扔进大海里，这样他就不会重复捡起同一块石子。一个星期，一个月，一年，三年……每捡起一块冰凉的石子，他就把它扔进海里。

直到有一天，聪明人捡起了一颗石子，而这颗石子是温暖的，但是他已经习惯于做扔石子的动作，以至于把这颗石子也扔进了海里。

人具有主观能动性，通常会寻求能减少重复性工作次数、最大化提高工作效率的方法。这个方法故事中的聪明人也想到了，但是最后他仍然与点金石失之交臂。假设这个人有一种可测量石子温度的标尺，那么故事的结局就会变成：皇天不负苦心人，聪明人借助仪器最终找到他梦寐以求的点金石。

同样的道理，企业唯有找到测量客户满意的“标尺”并正确使用，才能从根本上赢得客户满意。

衡量客户满意有一个可用的量化标准，它可以对企业或产品在客户心目中的被接受程度进行度量和评估定级，这个标准就是客户满意度（customer-satisfaction，简写为 CS），它是用一个精确的、可衡量的标准，来度量客户满意的程度，是测量客户满意程度的“标尺”。客户满意度是通过对产品或服务

的感性评价和度量指标测评反映出来的。

感性评价

在日常的交流中，我们常常会听到人们对产品或服务有一个满意程度的评价。

如：“你买的那件产品怎么样?”

◎“棒极了!”

◎“很一般。”

◎“太糟了!”

这些回答反映了顾客对产品或服务的大致印象和认可程度，也是对客户满意程度的一种感性评价，一般比较模糊，在不满意、比较满意与满意之间没有一个具体的标准，但是其中包含的信息，可供我们参考。

感性评价是相对的，不需要进行专门的评估，企业在与顾客的日常交往中就可以有一个大致的概念。关注以下几点，可以帮助企业有效地把握顾客的满意度：

☆美誉度

即客户对企业的褒扬程度。对企业持褒扬态度者，肯定对企业提供的产品或服务满意。借助对美誉度的了解，可以知道客户对企业所提供的产品或服务的满意状况，因此美誉度可以作为企业衡量客户满意程度的指标之一。

☆指名度

即客户在有多种消费选择的情况下，特别指名消费某个企业产品或服务的程度。如果客户在第一次消费时对某种产品或服务非常满意或客户非常钟爱某个品牌的产品或服务时，他们就会在消费过程中放弃其他选择而指名道姓，非此不买。在商品严重过剩的时期，“指名度”比“知名度”具有更大的价值，是企业要追求的真正目标。

☆回头率

即客户消费了该企业的产品或服务之后再次消费、有再次消费意向或介绍他人消费的比例。回头率的高低反映着客户满意度的高低。当一个客户消费了某种产品或服务之后，如果心里十分满意，那么他将会重复消费。如果

这种产品或服务不能重复消费（比如家里只用一台电脑），那么他也会向家人、朋友大力推荐，引导他们加入消费队伍。

☆**销售力**

即产品或服务的销售能力。一般而言，客户满意的产品或服务都有良好的销售力，而客户不满意的产品或服务则相反，所以销售力也是衡量客户满意度的重要标准。

☆**抱怨率**

即客户在消费了企业提供的产品或服务之后产生抱怨的比例。客户的抱怨是不满意的具体表现，通过了解客户抱怨率，就可以知道客户的不满意状况，抱怨率越低说明客户满意度越高。

度量指标测评

测定客户满意度的目的是为了改善产品或服务的质量及客户体验。一个企业的资源有限，不可能将任何影响客户满意度的问题即时、全部解决，通常应当分出轻重缓急，在一段时间内重点解决那些影响大的问题。度量指标测评可以帮助企业找出影响客户满意度的主要因素，从而在最短的时间内最大程度地提高客户满意度。

度量指标测评是绝对的。像重量、高度和容积一样，这种绝对测量值的数值是无可争议的，如这个包裹重 1 公斤，那个门高 2 米，这些都是可以证明的。

通过度量指标测评获得顾客的满意信息，一般要经过下列步骤：

◎ 进行满意度调查，收集数据；

◎ 进行数据分析，从中找出影响客户满意度的因素；

◎ 对全部因素进行严格的度量指标测评，找到主要影响因素。

例如有一家公司在客户满意度的度量指标测评中发现，在以下四大分类项中，客户服务每增加 10 个满意度点数，对总体满意度的促进作用如表 1–1 所示。

表 1–1

下列分项每增长 10%	总体客户满意度的相应增长比例
客户服务 / 失误响应	4. 6%
形象 / 美誉度	4. 2%
产品质量与可靠性	3. 1%
性能价格比	0. 6%

这项测评结果表明：企业要提升客户满意度，应先解决客户服务问题，而产品降价不会对客户满意度造成多大影响。

客户满意标准是用于衡量客户满意程度的项目因子或属性。找出这些项目因子或属性，不仅可以测量客户的满意状况，而且还可以由此入手改进产品和服务的质量，提升客户的满意度，使企业永远立于不败之地。

Trilogy 公司的经历

Trilogy 公司（最大的私人软件企业之一）建立了一套非常有名的多功能客户满意评估系统，并且聘请了多家知名公司为其规划了 40 个影响客户满意的关键指标，同时这些公司对客户的不同部门作了交叉调查，并将调查结果向公司领导层作了汇报。Trilogy 公司领导层对这项结果非常重视。然而就在 Trilogy 公司领导得到重要客户的高满意度的结果，并沉浸在喜悦之中的一周之后，客户中的一位高级经理要求终止现在与 Trilogy 公司合作的项目。

到底是哪里做错了？Trilogy 公司发现他们的调查都聚集在了一些很中立的问题上，如：“你喜欢我们的员工吗？”或者说：“我们的员工容易合作吗？”但是这些度量问题跟最终结果没有什么关系：客户对项目的感受是成功的吗？Trilogy 公司意识到客户并不在乎软件的技术优点和客户经理的责任心。客户期望通过软件驱动他们的工作并在财务上取得改善，客户唯一关心的是软件供应商能够给他们带来实际的商业价值。反复思考后，Trilogy 公司现在跟客户合作建立了一套基于“生意成功法则”的客户满意评估体系。这些法则跟高级商务负责人密切相关，并且用来衡量软件项目在整个生命周期内给客户带来的价值。这套评估体系投入使用后，Trilogy 公司不仅留住了原来的那位客户，还增加了许多新的客户。

需要全本请访问 www.ertongbook.com