

提高产品销量70%的有效措施

Customers Are People: The Human Touch

如何影响顾客 的 购买决定

(美) 约翰·麦基恩 (John McKean) 著
魏清江 译



机械工业出版社
China Machine Press

华北水利水电学院图书馆



208366597

F274

M271

Customers Are People: The Human Touch

如何影响顾客

的 购买决定

(美) 约翰·麦基恩 (John McKean) 著
魏清江 译

836659



机械工业出版社
China Machine Press

John Mckean. Customers Are People: The Human Touch.

Copyright © 2002 by John Mckean.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字. 01-2003-2890

图书在版编目(CIP)数据

如何影响顾客的购买决定 / (美) 麦基恩 (Mckean, J) 著; 魏清江译
—北京: 机械工业出版社, 2004.3

书名原文: Customers Are People: The Human Touch

ISBN 7-111-13637-3

I. 如… II. ①麦… ②魏 III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第119054号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 杨熙越 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年3月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 9.5印张

定价: 26.00元

凡购本书,如有缺页、脱页、倒页,由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

译者序

不论是写信还是传真，打电话还是发电子邮件，任何沟通方式都是在人与人之间进行的，是服务于“人”的。“人”是各种商业活动的核心。企业的各种工作流程、规章制度、报表图文也都是为了更好地服务于“人”才出现的。这些“人”既包括企业外部的客户，也包括了企业的“内部客户”。也许在未来的某一天，科幻电影中的场景会出现在你的公司——一个银光闪闪的机器人愤怒地投诉说你们的产品使它的外壳生锈。但在那之前，我们还是应该把注意力放在“人”的身上。

随着科技的进步，企业运作越来越复杂化，于是种种的规章制度出现了，种种流程规定也出现了。为了让企业高效有序地运作，制度当然是必要的；但是如果我们每日埋头于这些制度而忽略了这些制度究竟是为谁服务的，那么就好像是开车的时候两眼只看着仪表板而不看前面的路，理论上讲你依然有机会安全地达到目的地，但是在实际生活中这只会造成车祸。

传统上中国有一种和气生财、与人为善的商业文化，这也可以说是“以客户为中心”的思想。但是随着现代企业的发展壮大，我们的企业也同样面临着忘记自己是为谁服务的危险了。但是在人类社会，对“人”的尊重是一切交往的基础，这种对“人”的回归是必然的。希望这本书能够帮助读者从别人的成功与失败中吸取经验，更快、更顺利地走向成功之巅。

作为本书的译者，我也很希望能与您这位客户共同探讨、交流，共同提高。如果您有任何反馈意见，欢迎发邮件到我的信箱 translation@bjedin.com。

序 言

本书旨在帮助企业顺利进入下一个充满竞争的时代：一个把客户看做“人”，并努力满足客户的各种人性化需求的时代。人性化接触的能力会帮助企业赢得每一位客户的心，使他们感觉得到了承认、尊重和信任。

本书能帮助大大小小的企业，在全公司范围内，以其所选择的规模和复杂程度迅速地实施基本的人性化接触原则。人性化接触原则的优势在于：企业能以最简单的形式迅速实施每一项原则，并对客户产生明显的影响。如果企业希望其人性化接触具有更大的连贯性和一致性，并达到一定的深度和规模，它就必须采用更严格的实施方法。不论企业的规模大小，实施人性化接触都很简单，只受实施范围的影响。

这些原则是从世界上最成功的人性化接触早期实践者的经验中汲取来的，并将分析重点放在了对客户购买决定及连续购买产生重大影响的人性化接触行为上。

目 录

译者序 序言

第1章 客户也是人	1
1.1 当前情况	1
1.2 人性化接触为何未能在整个企业界更迅速地展开	2
1.3 实行过程中所面临的挑战	4
1.4 从哪里开始，如何入手	4
第2章 领导人人性化公司	7
2.1 人性化领导将创造价值	8
2.2 慎重选拔员工	8
2.3 认真培养员工	13
2.4 创造人性文化	14
2.5 承认员工	20
2.6 员工满意度	23
第3章 承认客户	27
3.1 承认客户的存在	27
3.2 承认客户的重要性	29
3.3 承认你了解客户	34
3.4 承认客户的感情	37

第4章 尊重客户	41
4.1 表示尊重, 将自己放在客户的位置	41
4.2 礼貌最有效	42
4.3 尊重客户的时间	43
4.4 提高服务速度能缓解焦虑情绪, 进而传达尊重	43
4.5 尊重文化差异	44
4.6 尊重他人的空间	44
4.7 表示尊重, 相信客户是诚实的	45
4.8 平等地对待男人和女人	45
4.9 尊重特别的生活事件	46
4.10 喜欢讲道理的客户, 尊重其他客户	46
4.11 急客户之所急	47
第5章 赢得客户的信任	49
5.1 只有赢得信任, 客户才会买你的东西	50
5.2 做正确的事, 正确地做事, 第一次就把事情做正确	51
5.3 无约束合作——信任的作用	51
5.4 诚实让客户更宽容	51
5.5 对企业的获利方式和目标引以为荣	52
5.6 通过高效运营来赢得信任	53
5.7 通过为客户引荐竞争者来赢得信任	54
5.8 在权责不明的情况下承担责任, 有助于赢得信任	54
5.9 通过信守承诺来赢得信任	54
5.10 在百分百诚实的基础上建立信任	55
第6章 与客户进行人性化沟通	57
6.1 企业是倾听者	58
6.2 企业是信息发送者	61

第7章 人性化接触是一系列互动	70
7.1 提供最佳价值者获胜	71
7.2 记录客户价值数据	77
7.3 调查管理标准	79
7.4 推导需求的分级结构及其重要性权重	79
7.5 人性化接触——高度人性化互动的属性	80
7.6 高度人性化互动的级联瀑布	82
7.7 非人性化的互动会影响整个“瀑布”	83
7.8 将人性化互动属性与一系列人性化互动过程联系起来	85
7.9 将价格要素与人性化互动属性联系起来	86
7.10 与竞争者加以比较	86
7.11 仅仅“良好”还不够	88
7.12 滑坡	88
7.13 CVA艺术续谈	89
7.14 一个有关实施的故事——Suncorp的CVA	92
第8章 人性化接触是一个过程	98
8.1 人性化接触理论的产生	98
8.2 鲍德里奇奖只是一个途径，而非结果	103
8.3 领导能力	104
8.4 战略计划编制	108
8.5 客户和市场焦点	109
8.6 信息和分析	113
8.7 人力资源开发与管理	115
8.8 流程管理	118
8.9 经营成果	121
第9章 运用技术以实现人性化	128
9.1 致力于承认客户的技术	128

9.2 能释放企业人性化因素的技术129

9.3 让员工关注非语言沟通和任务履行129

9.4 简化客户生活的技术130

9.5 给予控制力131

9.6 伤害加侮辱——语音应答系统134

9.7 人与技术之间的互动与人际互动的动态对比136

结论：释放企业的人性141

第 1 章

客户也是人

1.1 当前情况

客户总是希望以最优惠的价格买到最好的产品，并希望在购买过程中得到满意的服务。面对竞争激烈的市场，客户往往会选择那些最能把自己当做人来对待的企业所提供的各种产品。不断出现的大量证据证明了这一点：客户购买决定在很大程度上是建立在与企业互动过程的人性化程度上，而产品价格差别在客户的购买决定只起到很小的作用。最近的一项研究表明：客户的购买决定有70%是基于互动情况，仅有30%基于产品属性。人性化接触过程会在客户的头脑中留下更深刻的印象。但具有讽刺意味的是，尽管许多企业宣称自己重视与客户之间的“关系”，这些企业却仅仅将不到10%的资源投入到如何提高人性化客户服务质量上，而将超过80%的资源投入到“提高推销技巧”上。它们将更多的资源投入到如何使产品更好地满足客户的需求上，而不是如何“提高人性化客户服务质量”上。事实上，就客户关系发展而言，在随后的各种促销活动中，那些被用于“提高推销技巧”的资源对客户购买决定的影响很小，而被用于提高人性化客户服务质量的资源却能产生很强的后续效用。用于提高推销技巧的资源对客户未来购买决定所产生的影响很少或根本没有影响，而用于提高人性化客户服务质量的资源对客户未来购买决定却能产生重大的影响。在竞争激烈的市场中，使产品符合客户的需求仅占影响客户购买决定因素的30%。这30%最多只能反映出客户会买那个产品，但在哪儿买却不能因此而确定。这种基于产品属性的市场营销方法往往

会使客户对竞争者的类似产品也产生相同的需求。这就是客户关系管理（CRM）模式中经常会出现的问题。在这一模式中，市场中的竞争主体越多，传统的客户关系手段越难于开展。在这种情况下，客户会不断更换相互竞争的产品，因为他们感觉不到各种产品和提供这些产品的各个公司之间有什么差别。只有实行“人性化接触”的企业，也就是那些始终让客户感觉到：“客户是真正的人，我们真心诚意重视你”的企业，才会令客户青睐有加，倍受关注。产品价格是很容易被模仿的，而企业的“人性化接触”能力却不容易被模仿。

不要将“人性化接触能力”与客户“关系”和客户“亲密度”这些概念相混淆，这些概念很流行但往往被误解。很多企业宣称自己具有客户“关系”或寻求客户“亲密度”。事实上，多数客户并不喜欢“关系”或“亲密度”这些词所隐含的意思。因为这些词意味着某种程度的亲密关系，甚至别有所指。这很无礼也很令人讨厌。客户希望得到的是那种更类似于“理解”的感觉。“理解”具有某种程度的基于感情的期望与交流，而没有“关系”一词所暗含的亲密关系和其他含义。

研究表明，这种“理解”基于客户以下3项最基本的人性需求，以及由此产生的各种期望：

- 承认；
- 尊重；
- 信任。

客户的购买决定和购买过程说起来其实很简单，不管这种购买是初次还是后继购买。下面是客户，作为一般意义上的“人”，做出购买决定的一般过程（从客户角度）：

- 建立起我对你的信任，这样我会觉得购买你的产品对我来说是最好的选择；
- 承认我及我对你的重要性；
- 尊重我及我的需要。

客户在购买过程中的个人感受将会提高或削弱客户对某个企业或产品的初始信任度。

1.2 人性化接触为何未能在整个企业界更迅速地展开

企业界为何现在才开始认识到客户消费行为更多地与“人性行为”有关，而不是与“客户行为”有关？其中的原因是多方面的。实际上，可以说，客户消费行为的30%是由客户行为决定的，而有70%是由“人性行为”决定的。首先，这和人们对客户的理解以及客户服务手段的发展问题有关。回顾客户服务方法的发展过

程，很明显我们会看到：几十年来商业活动一直在朝着“人性行为”这个决定商业DNA的方向发展。表1-1表明了这一发展过程：

表1-1 客户手段的发展

时 期	理 念	方 法	类 型
20世纪80年代前	客户	客户作为一个群体	基于产品
20世纪80年代	对客户关注	客户是重要的	基于产品
20世纪90年代	客户关系管理	客户被看成个体	基于产品
21世纪	对人的关注	客户作为一般意义上的人	基于互动过程

20世纪80年代以前的特点是：客户被普遍看做一个均质的群体，所有的客户都一样。在该阶段早期，大工业家对客户观点占统治地位。其中最具代表性的是亨利·福特的说法：客户可以得到任何颜色的福特汽车，而任何颜色就是黑色。今天，研究表明：约40%的汽车购买者称：如果不能得到所期望的颜色，他们愿意放弃福特，换成别的主要品牌的汽车。

20世纪80年代的特点是：人们已经认识到越来越有必要关注处于企业外围的客户，有必要将企业资源用于对外部客户的关注上，而不是像以前那样把关注点都放在内部运行上。在这段时间，有些理念开始流行起来，比如“企业重新设计”以适应客户的需求。

20世纪90年代的特点是：人们开始认识到客户是不同的个体，他们具有不同的特性。一旦企业意识到这一点，他们的观念也就有了一个较大的改变。企业认识到：改善同客户的关系可以在一定程度上促使客户多买自己的产品。虽然，客户关系管理这一流行术语是用来描述这一方法的，但多数企业对“关系”一词所暗含的意思并不是太在意。它们更在意的是：如何才能通过使产品属性符合客户需要从而售出更多的产品。虽然这一方法在最初阶段产生了一些效果，但由于它不能充分解释人们为何会在竞争激烈的市场中选择从某一特定厂商那里购买某件产品，因此，该客户关系管理方法的作用日益减弱。

2000年以后出现了一群早期“人性化接触”实践者，他们的人数不断地增长。他们不仅承认客户是个体，并且在与每一位客户的互动过程中，将客户作为“人”来对待，特别关注客户的各方面人性化需求，从而提高了竞争力，阻止了对手的竞争。

这一进展是几十年来对作为“人”的客户所具有的消费动机以及消费方式进行不断研究的结果。我们之所以对人性互动的重要性能有这样的理解，有一个最重要的原因：企业界最近开始欢迎实用行为科学家。传统客户手段试图推动客户连续的、能为商家带来利润的消费行为，但是效果却一直很一般。传统的客户手段的不断失利促使企业界不得不选择实用行为科学。但是有趣的是：在企业不断

深化对客户了解的过程中，那些决定购买决策的基本“人性需求”并没有发生根本性变化。只是因为企业没有能够理清客户的期望值和不断增加的竞争壁垒之间的因果关系才产生了错觉，误以为客户消费行为已经发生了根本改变。

在这一管理方法的进展过程中，有些个人已经凭直觉开始进行“人性化接触”。市场营销，销售和服务领域的行业专家们在实践中已经摸索出了这个道理，并有意无意地，直觉地实践着这一原理。一些非常成功的商业活动就是因为实践了这个原理才取得了辉煌的成果。尽管如此，大多数企业并没能在全公司范围内推广这个原理，在和客户的每一次互动中进行连贯的人性化接触。直到最近，人性化原理的重要性才得到确认，才获得资金投入。而这样一来，竞争壁垒也就进一步提高了。

1.3 实行过程中所面临的挑战

下面各个问题，以及企业能否很好地回答这些问题并将答案付诸实践，反映了一个企业在发展其人性化接触的过程中所面临的主要挑战：

- 如果把客户就简单的看做一个“人”，那么他的哪些需求最能影响他的购买决定？
- 要想创建出一个能充分满足客户的上述需求的企业或企业文化，你认为企业最需要哪种领导风格？
- 哪种类型的员工能最好地满足这些需求？
- 员工的哪些行为能最有效地促进沟通并满足客户的这些需求？
- 什么样的培训能最有效地提高员工天生就有的自觉能力？
- 什么样的沟通方式和技巧能最有效传达信息？
- 怎样对待员工才能有效地提高员工和客户的满意度？什么方法能最有效地在每个互动中连续地产生人性化接触？
- 什么过程能最有效地传达连贯的人性化接触？
- 什么技术手段能产生人性最大化，而不是非人性化？

1.4 从哪里开始，如何入手

任何企业都可以通过一些细微而简单的举动来开始发展人性化接触。这些微小的、简单的行动，不需要任何成本投入，却会对客户产生巨大而迅速的影响。人性化接触的实施可以从简单的一个微笑，一个直接的目光交流以及一句“请”

和“谢谢”开始。鼓励员工真诚地、热情地对客户多使用这些简单的动作用语，会使客户感到该企业的与众不同之处。

这些简单的行为给客户传达了一个信息：“你是真正的人，我们重视你”。客户们会记住这些小小的人性化接触，因为这正是他们作为客户和作为人所重视的东西。这些人性化接触满足了人类的三个基本的人性需求——获得承认、尊重和信任（ART）。这些基本的人性需求是否能得到满足将左右客户的购买决定。

如果企业希望在人性化连贯性和一致性上达到更高水平，从而取得更大的商业成果，企业就必须加大对人性化接触的关注和投入程度。不管这个企业实施人性化接触的严格程度如何，承认、尊重和信任这三个基本的人性需求都给企业提供了一条主线，使得企业能够集中精力去实施人性化接触。实施的复杂程度由企业及其客户的范围和规模决定。

企业应关注如下8个主要领域：

(1) 领导人性化公司——领导人性化公司是指挑选、培养并满足员工的要求，从而使得他们能满足客户的三个基本的人性需求。这三个需求对客户的购买决定将产生最大的影响。

(2) 承认客户——懂得如何最好地满足得到承认这一人性化需求。应把行动重点放在承认客户存在性、客户重要性、客户特性和客户感受上。同时要注意消除那些使客户产生被忽视的感觉的行为。

(3) 尊重客户——知道如何最有效地满足客户“受到尊重”这一人性需求。应关注客户作为“人”的尊严。应该从最基本的礼貌开始做起，并扩展到尊重客户的时间、个人隐私、个人空间、家庭以及个人特点等方面。同时，注意消除那些不尊重人的行为，这也很重要。

(4) 赢得客户的信任——了解信任的作用是很关键的，因为如果客户不信任就不会购买。要赢得客户的信任，应当将重点放在诚实、道德、正直、坦诚、引导客户以及优质的客户服务等方面，其中最重要的是优质的客户服务。同时，还要注意消除那些令客户产生不信任感的行为，这同样重要。

(5) 与客户进行人性化沟通——理解沟通的重要性并不断培养这种能使员工和客户之间产生最大人性化沟通的技能，努力成为一个善于倾听、善于运用语言或非语言方式与客户进行交流的人。

(6) 在互动中连续实施人性化接触——企业应当将其与客户之间的互动看做一系列具有连续性，在“人性化”方面前后必须保持一贯性的互动过程。应当不断地按照人性化需求的相对权重去衡量这一系列互动中的每一次“人性化接触”，并且应当把它和与之相联系的其他支持性业务活动联系起来考虑。

(7) 将人性化接触作为一个过程并加以实施——每一次的人性化接触都被视作

与其他许多独立步骤相联系的步骤，从而构成整个过程。企业应当将人性化接触看做一个过程，这样不仅能使人性化接触保持前后的高度一致，而且有助于消除非人性行为。

(8) 采取技术手段以促进人性化（消除非人性化）——目前，技术手段在客户互动过程中的运用，可能会导致人性化或非人性化这两种可能。技术影响互动过程使其更加人性化主要体现在技术能帮助人们实现以下各方面：方便，调控，匿名，生活简单化以及客户感到企业真正了解自己的感觉。技术手段也应使员工从单纯的执行任务中解放出来，而将重点放在互动中的人性化因素上。

要发挥人性化接触的巨大的杠杆作用就要认识到隐藏在每一次成功交易背后的重要因素。现在，大量书面证据及经验能使企业明确而有意识地在整个企业范围内连续实施“人性化接触”这一科学方法。

第 2 章

领导人性化公司

员工对企业是至关重要的，但他们也是人。员工就像雪花，其优势在于他们的差异，而不是他们的相似之处。只要员工得到承认、尊重和信任，他们就会为公司和客户发挥出卓越的才能。否则，他们就只是履行职责，仅此而已。如果长时间受到沉重打击，他们就会溶化。

本章描述了那些为使员工满足其自身和客户需求而创造最佳环境的因素。在大量的员工调查中，当员工被问及哪些领导行为最能使他们作为员工和一般意义上的人而充分发挥才能并感到满意时，表2-1“领导对员工的承诺”总结了他们的回答：

表2-1 领导对员工的承诺

承认——承认你的价值	慷慨——给予超过你的期望值
善于适应新环境——根据你的需求进行调整	诚实——说出实情
勇于承担责任——为决定负责，并承担后果	谦逊——赞扬别人，避免自高自大
易于沟通——与你坦诚地交流思想并交换信息	激励别人——朝着目标，释放热情
体谅——以你为先	忠诚——始终支持你
勇敢——无畏、顽强，即使在困难重重的情况下也是如此	有风度——平易近人
同情心——在意你的感受	尊重人——承认你做人的尊严
道德——做正确的事	支持——提供帮助，排除障碍
公正——平衡你和他人的需求	有肚量——没有成见地接纳你，原谅过错
灵活——随时调整	信赖——相信你
	可信赖——说到做到，做应该做的事

注：Copyright© 2002 John McKean.

2.1 人性化领导将创造价值

员工满意度、客户满意度和股票价格波动之间存在着必然的相关性。图2-1显示了这种意义非常重大的因果关系。图2-1人为地将股票价格的趋势线向左移动了一个季度，这样，客户满意度和股票价格波动之间的关系就更加显而易见了，但是二者之间的必然时间差却没有体现出来。在这一具体案例中，客户满意度变化和股票价格变动之间的时间间隔是一个季度。时间间隔并不是固定的，可短至一周，也可长至几个季度，这取决于市场变化的速度，如销售周期、竞争对手的速度。

上述3个要素（员工满意、客户满意、股东满意）代表着典型的商业循环行为，即满意的员工往往会使客户满意，而这一循环会对股票价格和利润率产生正面影响。在该案例中，电信公司用季度总结的测量方法主动记录了2~3年间员工和客户的满意度。在8个测量周期内，客户满意度与员工满意度之间的相关系数是0.75。尽管结论是凭直觉并利用统计方法得出的，但是其中的相关性大于巧合。该调查涉及到六家业务单位，包括75 000~80 000名员工，对调查做出回复的实际员工总人数约为50 000人，客户数量为50~75个集团客户。

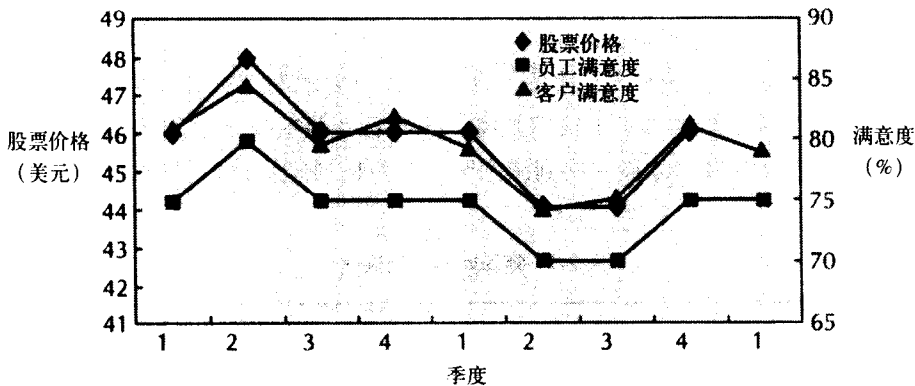


图2-1 员工满意=客户满意=股东满意

2.2 慎重选拔员工

2.2.1 让员工价值与企业价值保持一致

公司要想实现自己的文化和价值目标，关键是要聘用那些个人价值体系与企