



工业品营销第一品牌

工业品营销研究院

Industry Marketing Research College

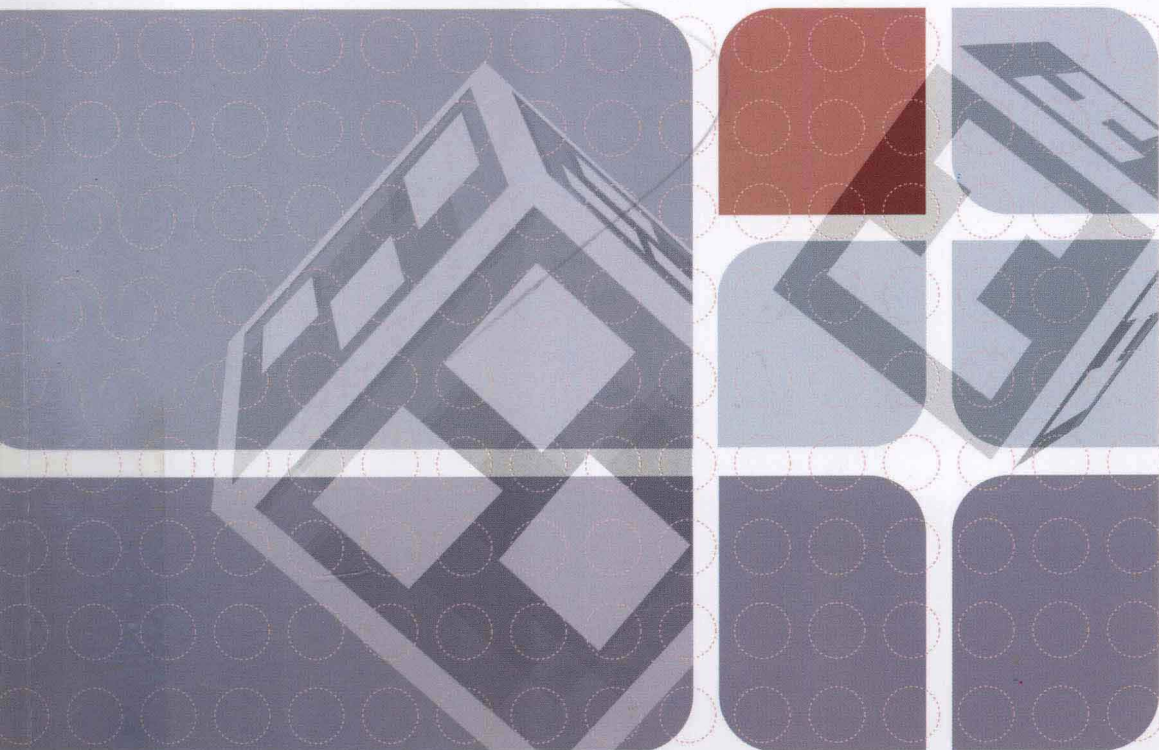
中国工业品营销实战丛书

工业品营销 服务全攻略

(第二版)

丁兴良 著

客户服务**满意度**决定企业明天的**利润增长度**



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



工业品营销第一品牌

工业品营销研
Industry Marketing Research



中国工业品营销实战丛书

工业品营销 服务全攻略

(第二版)

丁兴良 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

工业品营销服务全攻略/丁兴良著. —2版. —北京: 经济管理出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-5096-1939-1

I. ①工… II. ①丁… III. ①工业产品—市场营销学 IV. ①F764

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第101225号

责任编辑: 勇 生

责任印制: 黄 铄

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社 (北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 12

字 数: 161千字

版 次: 2012年8月第2版 2012年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-1939-1

定 价: 28.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

透析工业品企业间的竞争，我们认为在其产业链条上已经逐渐形成了一种行业标准。一流的企业做标准；二流的企业做品牌和文化；三流的企业做解决方案；四流的企业做产品差异化；五流的企业做同质化产品，打价格战。请问，您的企业处在哪一个层次？停留在哪个发展阶段？是在养尊处优的一流高层，还是依然徘徊在五流低谷？要我说：在一流的您也别得意，在低谷的您也别忧心，因为只有将胜利保持下去才能笑到最后。处在一流高层的您不想继续保持优胜者的姿态吗？陷入五流低谷的您不想奋勇向前做行业的龙头吗？那么少安毋躁，你们制胜的法宝就是：从服务做起，用独特的思维和视角使服务差异化、个性化、标准化、创新化、另类化，让对手搞不清您的战略战术，让客户觉得您是值得信赖的最佳合作伙伴和朋友，您的服务是专门为他定制的。如果让客户感觉到“我们的存在是为了您的存在”，客户的需要得到了很好的满足，那么，您在“软件”上就先胜了一筹。同时“硬件”功夫也要跟上，切实做到服务真诚、到位、永恒、实用，让客户享受贴心、实用的感觉。为客户节省资本，创造价值。

本书中，编者将与各位同仁共同探讨和学习怎样使工业品服务至善至美，在商业竞争中发挥主力军的作用，把工业品服务的闪光点尽情地展现出来。

全书包括八章：第一章 冲击市场必不可缺的主力军；第二章 服务理念 铭记在心；第三章 打造卓越服务质量必备要素；第四



章 提升服务质量 构建满意服务体系；第五章 心有谋略 不畏抱怨；第六章 有效管理客户期望值；第七章 全力打造服务个性化；第八章 维系忠诚 心永相通。这是本书的脉络体系，有助于您更好地理解 and 把握书中的理念和论述观点。希望对您的工作有所帮助，从中有所感悟，这也是我最大的欣慰。

写作仓促，如有措辞不当或表达失误之处还请同仁多多指教，批评指正。

目 录

第一章 冲击市场必不可缺的主力军

1

第一节 变待定为肯定——减少客户不确定的 购买因素 / 1

案例：物流畅通，安全放心 / 3

第二节 常回来看看——增加客户重复购买的频率 / 5

案例：新招妙用，客户爱你没商量 / 8

第三节 向流失说“不”——降低客户的流失率 / 9

案例：成本作业，减少客户流失不是“天方夜谭” / 12

第四节 共赢天下，同乐五洲——增加满意度和 忠诚度 / 14

案例：客户满意度——企业得分的命根 / 16

第五节 网罗天下——扩大正面传播效应 / 18

案例：通用电气——网络传递亲情 / 21

第二章 服务理念 铭记在心

25

第一节 感同身受——卖产品更卖服务和感觉 / 25

案例：上海大众的营销策略——卖产品更卖服务 / 27

第二节 摒弃杂念——交易终结，服务才开始 / 30

案例：宇通站在客户利益的前沿 / 33

第三节 布网不如铺路，铺路不如铺心——用心 才是服务真谛 / 34



案例：福特细致服务就在您身边 / 36

案例：铁通的用心、贴心、创新服务 / 39

第四节 交友交心，前途无量——客户是朋友， 更是丰硕的市场份额 / 44

案例：一个出租车司机的精彩人生启示录 / 46

第五节 排除万难，恪守职责——客户的问题就是 我们的主题 / 48

案例：EMC 认真对待客户问题，主动解
决客户的困难 / 51

案例：简化存储：EMC “直通解决方案”
面向中小企业 / 52

第三章 打造卓越服务质量必备要素

57

第一节 优秀服务人员的特质魅力 / 57

案例：服务没有限制 / 60

第二节 服务忠诚度和用心度是客户心中的秤杆儿 / 61

案例：三华 5S 服务诠释高标准 / 64

第三节 爱客户，爱服务，爱企业文化——让世界 充满爱 / 66

案例：员工，企业博弈后的朋友 / 68

第四节 真心假不了——全心服务，精神可嘉 / 70

案例：善待员工是比加薪更好的福利 / 72

第四章 提升服务质量 构建满意服务体系

75

第一节 “芝麻开花节节高”——提升客户服务 满意度的关键因素 / 75

案例：电器维修企业服务诊断研究 / 78

第二节 打破沙锅——分析造成质量差的原因 / 80

案例：洞悉售后质量难题 / 83



第三节 望眼欲穿——洞悉影响客户对服务的期望因素 / 84

案例：某网络运营公司的客户满意测评指标 / 86

第四节 “让渡空间有多大，舞台就有多大”——客户让渡价值分析 / 88

案例：海尔——有空间就有舞台 / 91

第五节 “心有灵犀不点也通”——体味客户，互换角色 / 92

案例：设身处地，客户满意 / 94

第六节 没有什么做不到——响应客户需求，构建满意体系 / 96

案例：从“后服”到“客服”，大金龙成功实现转型 / 98

第五章 心有谋略 不畏抱怨

101

第一节 建机构、定标准，争做服务零失误 / 101

案例：从“神一”到“神七”，“武船造”10年服务零失误 / 103

第二节 正视客户抱怨 / 104

案例：化干戈为玉帛 / 107

第三节 运用正确的补救策略 / 108

案例：玩转销售心理 / 111

第四节 总结处理客户的各种抱怨特点 / 112

案例：浅析 ERP 环境下物流成本管理助企业减少客户抱怨 / 114

第五节 高层做起，依法复制 / 116

案例：领袖魅力——任正非从我做起 / 119

第六节 向低劣服务说“不” / 121

案例：海尔主动服务再升级 / 124



第六章 有效管理客户期望值

127

第一节 提升服务质量，实现有效管理 / 127

案例：IBM 利用 PLM 扩展，提升电子和电气行业的
售后服务质量 / 129

第二节 团队完美协作共抵成功彼岸 / 131

案例：戴尔内外选秀，重组全球管理团队 / 133

第三节 优质企业文化感染客户心灵 / 135

案例：中联重科：用文化武装的工程机械制造企业 / 137

第四节 评估客户价值，做出正确判断 / 138

案例：Presto Cleaner——评估客户价值，有效
排除抱怨 / 140

第七章 全力打造服务个性化

143

第一节 让服务成为亮丽的风景 / 143

案例：川航荣获地面服务优秀奖 / 145

第二节 涓涓细流，源远流长——持续提供 优质服务 / 146

案例：保持优质服务，彰显服务魅力 / 148

第三节 以沟通为纽带，走进客户内心 / 150

案例：沟通实效——海尔和戴尔的胜利微笑 / 152

第四节 以需求为目标，引领优质服务 / 154

案例：需求背后的需求 / 156

第八章 维系忠诚 心永相通

159

第一节 需求“留客心”与顾问“攻客心” / 159

案例：用品质打动新客户，用信誉留住老客户——
桐乡市同为电子控制设备厂 / 161

案例：突破客户心理诉求——和尚也会买梳子 / 163

第二节 资源共享，资源赢心 / 165

案例：资源共享——钢企博得大客户芳心 / 166



附 录

169

一、工业品营销研究院简介 / 169

二、两大核心——“培训和咨询” / 174

IMSC（工业品营销研究院）图书目录 / 179

第一章 冲击市场必不可缺的主力军

第一节 变待定为肯定——减少客户 不确定的购买因素

导语：我们常把 X 作为未知数来求解，最后来确定背后的答案，变待定为肯定。那么，减少客户在购买中的不确定因素，就好比求解 X ， X 背后的答案就是我们要找的真理。

理论：学过数学的人都知道求解未知数 X 是需要已知条件的，那么我们要把未知变已知，变待定为肯定，求解减少客户不确定购买因素的答案时首先要清楚已知条件是什么，然后才能解答。在开始解决问题之前我们要先了解：什么是减少客户的不确定购买呢？然后剖析客户在购买时会关注哪些因素，或是理解为客户在购买时会受到哪些因素的影响以及应对方法。

按步骤解题：

(1) 我们来解释一下什么是不确定购买。举个比较通俗的例子，假如：客户 A 去某工厂参观后准备采购某种设备，然而第二天到 B 工厂参观就直接购买了同样的设备，或是出现不在 B 购买而是到其他的工厂购买同款产品的情况。这些都是属于客户的不确定购买，如果我们改变这种不确定性，减少或消除这种不确定性，就等于我们拥有了更多的客户资源。因为这种情况是在客户发生购



买行为之前，所以在售前的服务质量就显得尤为重要。在客户做购买决定的时候，特别是工业品，其价格昂贵，关系到企业的生产和利润，因此质量、技术、性能、售后服务，都要求极高。在购买之前客户一定经过非常缜密、理性的分析，甚至在其内部团队中进行过技术核算和科学的采购规划。尽管这样，我们也不是就无法应对，因为我们必须清楚地认识到：很多情况下客户都是用冷静、清晰的思维去做分析，而在购买时往往又很感性。这时您可能有点迷惑了，是这样的，比如还是上面那个例子，某客户去了 A 工厂参观了该厂的某种设备，在参观考察期间，该工厂的销售人员一直以最专业的知识为客户做相关的解释和引导，帮助客户分析如果采用这种设备该企业存在的优势和劣势，企业如何提高生产效率节约成本，以及会面临的问题和解决方式等，态度非常的热情诚恳。出于谨慎，客户表示要考虑一下再准备购买，于是又去了 B 工厂。在了解完产品的基本情况后，销售人员简单描述了产品的优势，基本和 A 工厂是同质产品，但显然该销售人员专业知识不过硬，而且只是欲望强烈地想卖出产品并不是真正地为顾客着想，态度不够热情。最后该客户决定返回几十公里外的 A 工厂购买设备。显然，A 工厂赢得客源，促成销售的制胜法宝是良好热忱的服务态度，专业的服务形象。在同质化的基础上，工业品销售还是要在服务上狠下工夫，做出个性和差异，越另类、越专业，为客户创造的价值越多，离成功也就越近。

(2) 我们来剖析：客户在购买时会受到的影响因素及应对策略。

①客户在购买产品时会受到感知风险的影响。何为感知风险？在产品购买过程中，客户因无法预料其购买结果的优势以及由此导致的后果而产生的一种不确定性的感觉。感知风险来自两方面：一是购买结果优劣（是否能够满足购买目的）的不确定性；二是对购买失败后果的不确定性。购买时存在这种感知风险是非常正常的，应对时要尽量让客户将这种感知风险降到最低，让其心里产生安全感，拉近距离的同时让他认为我们的产品和服务是值得信赖的，当



然这需要工作人员的专业素质和良好的亲和力及较强的沟通能力，并且，一定要懂销售心理学，这对服务要求是极高的，我们不能随便应付客户，因为这样则会适得其反。

②客户的购买决策。前面已提到客户在做出购买决定前会做缜密、理性的分析。做决策之前的这个过程是他进行心理估算和规划的一系列的整合，而当我们采取的措施有力而得当时，在同质的情况下他会毫不犹豫地选择我们。当然，在具体的环境中还要因时、因地、因人而异。不排除其他因素对客户购买决策的影响。比如，技术人员或身边随同人员的影响。

③客户的产品评价。虽然工业品销售中，客户往往最关注的是企业的实力和品牌度。但是客户对产品的评价也是非常重要的，毕竟客户们使用的是产品，是靠好的机器设备创造价值和利润，产品的好坏直接影响着企业的生产效益，所以说企业的品牌度虽然是很重要的，但它不是为企业直接创造价值，而客户的产品评价却可以影响到是否决定采购和使用。

总结：以上所提到的解题过程已经解出 X——减少客户的不确定购买，但有时答案是多样的，因为销售环境，服务环境等很多因素的不确定性，所以具体问题具体分析为上策。

案例：物流畅通，安全放心

有很多工业品的采购是通过物流配送的，下面我们来看一个通过综合物流有效减少不确定性购买因素的案例。

这是富华恒通 VMI 综合物流解决方案（简称富华恒通）在汽车行业中的实际应用案例。

A 公司是中国某汽车制造公司，主要业务为生产商用汽车，它要求北京富士通提供的系统需具备：供货商管理功能；需求采购计划、供货商的当前库存、安全库



存等在互联网上公布，便于实现供货商查询的功能；入库、出库、零部件上线、生产线在制品的库存管理等全部的厂内零部件物流管理功能；在进货、出库、退货、盘点时使用 HHT (Hand-Held Terminal) 进行业务处理的功能；根据生产日计划自动生成零部件上线发料单的功能；根据看板送零部件进车间的功能；根据实际上线的数据与供货商进行结算的功能。对于这样的要求，北京富士通为客户着想，为做到服务更好、更优，提供便利，消除客户的顾虑及不确定因素，经过精心的准备和策划，A 公司设计的系统能提供为采购部门的采购、供货商管理、仓库管理以及和供货商的结算等，并且提供网上的查询功能，以供供货商和公司各相关部门进行查询，即制定了富华恒通。对于业务处理，采用速度快、安全性高的 C/S 结构，对于对外的查询，采用 B/S 结构，从而使系统的操作性、安全性、效率性有机结合，实现一个比较好的预期。

针对 A 公司对系统功能的需求，能更好地消除 A 公司在采购方面的不确定性因素，北京富士通制定了相应的系统实施日程表。与传统采购方式相比，富华恒通从根本上改变了由于生产预测和生产计划的准确性不高，带来大量的库存资金占用采购的模式。通过信息的沟通和整合，降低了整个供应链上的库存，降低了整个供应链的物流成本。

利用富华恒通，供应商参考需求预测、库存情况确定送货的数量和周期，不完全依赖于订货订单，所以能够适应需求不稳定、经常有变更的情况。使用这套管理系统供应商所要做做的就是维持物流中心商品的安全库存数量，当客户的需求发生变化时，由于安全库存能够提



供巨大的缓冲空间，使客户的需求依然能够得到满足，提高了供应商对客户的服务水平。

案例延伸：看完此案例您也许对富华恒通综合物流专业而感到折服。服务到位，充分为客户考虑，消除顾虑，做到让客户满意放心，其专业、创新、高效的能力令人称赞；他们为客户提供实用、安全、有效的配备系统，让客户创造价值，使客户满意的同时换来自己无限的利润发展空间。

第二节 常回来看看——增加客户 重复购买的频率

导语：大小通吃，不如吃大舍小；资源有限，还需合理利用。

理论：在因和果、投入和产出、努力和收获之间，本来就存在着不平衡的关系。如果说把 80/20 法则理解为一种精确于数字间的关系，那么我认为它更像一种描述营销战略的模式。大家比较熟悉的 80% 的销售额来自 20% 的客户，80% 的利润来自 20% 的客户，说的也是这种不平衡。这时对客户的服务就要有所侧重，不能大小通吃，同质同量同等策略只会拖企业的后腿，须知企业的一切资源都是有限的，须在合理配置的基础上有所侧重和甄选。这些 20% 的稀有客户理应是企业所关注的重点对象，设法增加这些客户的满意度，会为企业创造很大的利润。

从学术研究层次来讲，客户满意度与利润贡献之间的关系可以用一条线形关系链来说明：客户满意度—重复购买意愿—购买行为—客户利润贡献。客户满意度与重复购买意愿之间存在着正向关系，前两者的发生是发生购买行为和创造利润贡献的基础和前提。这里我们只讨论针对创造利润贡献大的老客户和核心客户的服务策



略，以达成营销目的。

一、让老客户“常回来看看”

之所以叫他老客户，就说明他不是初次光顾我们的企业和产品，甚至是多次使用和购买的固定客源。这类客户是为企业创造了很大利润贡献的重要人士，因此，更应服务到位，服务优先。对于这样的客户我们应设法将其对企业的满意度转化为持久的忠诚度，把与客户建立长期关系作为目标。因此，老客户对企业的深远意义自然值得分析和探讨。

(1) 老客户是为企业直接创造利润贡献的主力军。首先，老客户的长期重复购买为企业提供了稳定的收入来源，长期购买的稳定性奠定了企业收入稳定性，理所当然，这样的客户多多益善。美国学者弗里得里克·里奇海尔得的研究表明：重复购买的客户在所有客户中所占的比例提高 5%，对于一家银行，利润会增加 85%；对于一位保险经纪人，利润会增加 50%；对于汽车维修店，利润会增加 30%。其次，老客户会为我们节约营销和服务成本。因为老客户对以往企业所提供的产品和服务都比较熟悉，降低了企业为他们服务的成本。再次，对价格变化的敏感程度较低，当然这是相对的概念，与新客户相比老客户不仅忠诚度高，而且对价格的起伏跌落的敏感程度会随着业内行情与对企业的内部行情熟识度的增加而降低。

(2) 老客户可以产生介绍，为企业利润再创新高。消费者通常都有这样一个特点：如果这个产品或设备我用着好，为客户创造良好的效益，那么就一定会把它介绍给其他人。这也是作为消费者之间对优良产品评价达成共识的主要传播途径和方式之一。那就是正如快乐就要讲出来，一个人快乐不算快乐，大家快乐才是真的快乐。这样的推荐传播会使新客户增加，久而久之，新客户又成为老客户，个体影响群体，由少变多，从个体变群体，从而形成良性循环，客户资源源源不断。随着对各种商业媒介信任度的降低，消费者在购买产品的过程中越来越偏重于选择值得信赖者的推荐。例



如：通过对我国消费者获得药品购买信息主要途径的调查发现，广告的作用从 1996 年的 32.3% 下降到 1997 年的 30.7%，而推荐的作用却从 1996 年的 11.7% 上升到了 1997 年的 18.2%。显然，老客户对企业利润贡献的作用越来越大。

(3) 老客户是支撑企业稳定发展的中流砥柱。这样讲的依据是老客户不会因为竞争对手的引诱和市场的变幻莫测而轻易地离开。建立与老客户之间的这种长久互利友好合作关系是企业的一笔巨大的无形资产，它增强了企业在市场竞争中抵御风浪的能力。特别是在急剧变幻的市场中，市场份额的质量比数量更为重要。由此可见，老客户给企业带来丰厚而稳定的利润的同时也为企业应对竞争对手、开拓新市场、危机处理、提供了后续支持。

二、核心（关键）客户不可估量的价值潜力

核心（关键）客户往往是购买量不大，但却能产生巨大影响的企业。可能近期内你看不到其给企业创造的直接利润价值，但其潜在价值的创造是绝对不能忽视的。这些企业一般在国内国际上排名靠前，知名度和品牌效应极高，如果能成为他们的供应商，企业会在市场开拓，形象树立和宣传、攻克公关等方面获得许多正面传播，因此企业应该努力争取得到一些有较大影响力的关键（核心）客户。不过值得注意的是，他们往往在购买过程中比较挑剔，购买程序也比较烦琐，要求多且高，比较难伺候，但越是难应对越具挑战性，对企业的考验和成长越有益，即使付出很多的努力才得到少量的订单，也要有信心让其成为我们的客户。因为一旦其信任并选择我们，那么公司日后的效益会有巨大增长。

总结：越来越多的企业认识到老客户和核心客户对企业的价值，他们把建立和发展与客户的长期关系作为营销工作的核心，不断探索新的营销方式能成功留住老客户的企业都知道，最宝贵的资产不是产品或服务，而是客户。但留住宝贵的资产却永远离不开优良的服务。所以，服务创新和发展是我们所必须关注的。