

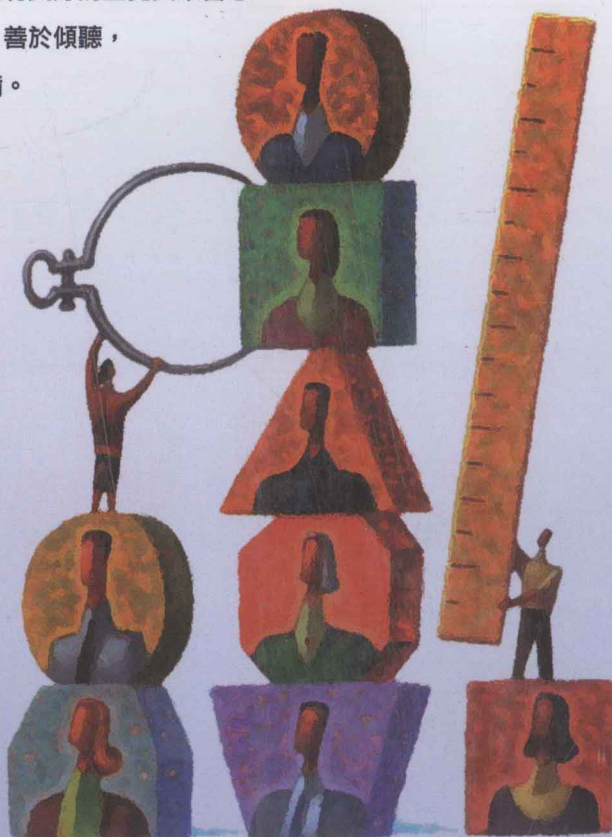
經營客戶的藝術

The Art of Client Service : 54 Things Every Advertising & Marketing Professional Should Know

專業業務一定要會的54件事

Robert Solomon◎著 劉麗真◎譯

客戶經營是一門藝術而非科學，
優秀的業務擁有良好的直覺與榮譽感，
能誠信處事，善於傾聽，
永遠做好準備。



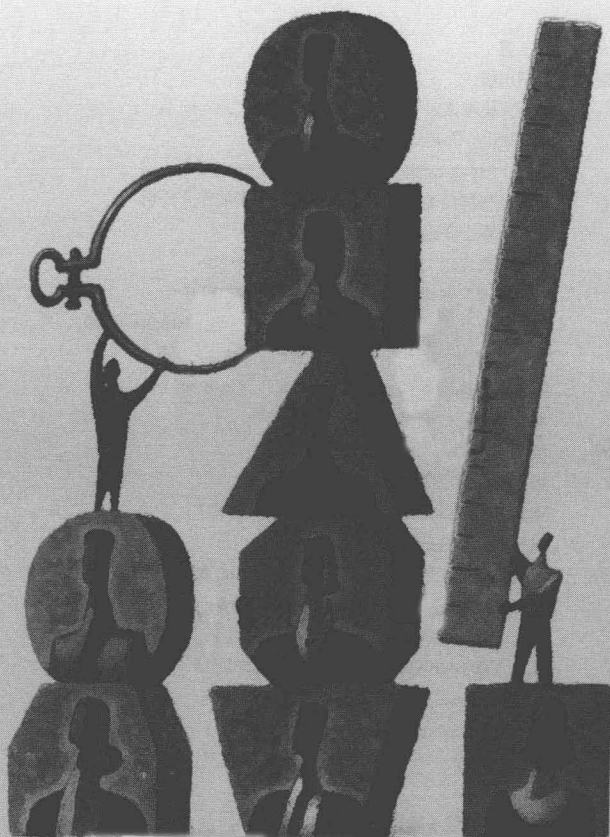
獨家推薦15本業務經理必讀書單，提升專業知識
亞馬遜網路書店、邦諾網路書店★★★★★最高評價

經營客戶的藝術

The Art of Client Service : 54 Things Every Advertising & Marketing Professional Should Know

專業業務一定要會的54件事

Robert Solomon◎著 劉麗真◎譯



The Art of Client Service : 54 Things Every Advertising & Marketing Professional
Should Know ® Robert Solomon 2003
Complex Chinese translation Copyright © 2005 by Faces Publications,
a division of Cite Publishing Ltd.
Published by Arrangement with Dearborn Trade Publishing Ltd.
Through the Chinese Connection Agency,
A division of The Yao Enterprises, LLC
All Rights Reserved.

企畫叢書 FP2159 (原書名: 有專業不必靠關係)

經營客戶的藝術：專業業務一定要會的54件事

作 者 Robert Solomon
譯 者 劉麗真
副 總 編 劉麗真
主 編 陳逸瑛、顧立平

發 行 人 涂玉雲
出 版 臉譜出版
城邦文化事業股份有限公司
100 臺北市信義路二段213號11樓
電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100
發 行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
台北市中山區民生東路141號2樓
客服服務專線：886-2-25007718；25007719
24小時傳真專線：886-2-25001990；25001991
服務時間：週一至週五上午 9:30~12:00；下午 13:30~17:00
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw
城邦讀書花園網址：http://www.cite.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔軒尼詩道235號3樓
電話：852-25086231 傳真：852-25789337
電子信箱：hkcite@biznetvigator.com
馬新發行所 城邦（馬新）出版集團【Cite (M) Sdn. Bhd. (458372U)】
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：603-90563833 傳真：603-90562833

初版一刷 2007年9月6日

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 978-986-6739-12-5

售價：220元

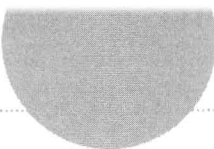
(本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換)

序——「空心西裝佬」變身「燕尾服行家」

業務人員憑藉著耍嘴皮子以娛樂並維護客戶關係的日子已不復見，而原本就不該是那樣的；然而，不知何故，某些業務人員覺得「買到」關係比「贏得」關係更重要。一直以來，那些光會作秀，卻創造不出任何價值的人，被戲稱為「西裝佬」——穿著西裝的空心佬。對我而言，那其實是頂丟人的事兒。

當然，並非所有的業務人員都是那幅德性。有些人得以在此行業中脫穎而出，他們運用穩健規畫、直覺準確、以客戶為中心、以品牌為中心的策略，盡心建立起品牌價值。他們是促使客戶管理從「西裝空心佬」的標籤轉化成「燕尾服行家」，從「例行平凡」成為「例行不凡」，從「一點點價值」到「不可或缺的諮詢對象」的關鍵。他們為他們的客戶傳遞有用資訊、協助品牌成長更迅速、協助企業更成功興盛。

如何讓你自己成為這些菁英中的一員？老實說，很難透過教科書這個途徑，因為客戶服務更像是一門藝術而非科學。我了解這個道理是因為我以前是位科學家——細胞生化學家，然後才成為業務領域高階經理人。我成了業務總監之後，才開始建立我自己的代理事業體，這樣的過程是透過學習而來的。今天，在將行銷服務與傳播公司進行整合之後，我坐擁全球最大、最廣為人知的機構。



序

「非西裝佬」是這個行業真正需要的。擁有良好直覺與榮譽感的客戶經理，能夠以誠信處事；善於傾聽他或她的客戶說話；懂得分辨客戶與業務人員各自扮演的角色；永遠做好準備（童子軍的美德之一）；而且擁有了解品牌價值的智慧。這樣的人才在今天的社會裡可說是鳳毛麟角，具有高度價值，我每天都在尋找這樣的人，一旦我發現了，將立刻雇用。

如果你擁有成為傑出客戶經理的特質，就算你是一個初出茅廬者，這本書也能夠協助你開發自己的技巧；如果你想更上一層樓，它可以幫你磨亮你的技巧；如果你已經是個受人敬重、萬中選一的箇中好手，它更能夠讓你再次充電。總之，無論你現在是在哪一個階層——客戶經理、業務督導、資深業務總監、副總、執行副總裁、總裁，什麼都好，看看這本書。我看了，而且我準備在我們旗下一百五十多個代理機構都放上一本。

湯馬士·哈利森 (Thomas L. Harrison)

歐姆尼康 (Omnicom) 整合行銷傳播集團董事長暨執行總裁

前言——從別人的錯誤中學習

我在業務領域的資歷已經將近二十年了，我擔任過資深副總、總經理、總裁以及執行總裁。我曾經任職於四家傑出的大型廣告與行銷代理機構：安普廣告（Ammirati & Puris）、迪吉多（Digitas）、博達華商廣告（Foote, Cone & Belding）以及目前的都靈國際（Rapp Collins Worldwide）。我自己也經營了一家非常小型的諮詢公司：所羅門策略顧問公司（Solomon Strategic）。

我與任職於數十家公司的數百名客戶共事過，包括美國運通（American Express）、美國電話電信（AT&T）、花旗銀行（Citibank）、康柏電腦（Compaq）、李維牛仔褲（Levi-Strauss）、萬事達卡（MasterCard）、太平洋貝爾電信（Pacific Bell）、拍立得（Polaroid）、施格蘭（Seagram）、蘇富比（Sothebys）、優比速（UPS）以及威士卡（VISA）。我曾經透過簡報比稿贏得許多客戶，我曾在大型產業會議中演講，我也曾贏得幾座獎項。

簡而言之，我有過一些成功經歷，不過那並不是我建議你花點時間閱讀這本書的關鍵所在。

相反的，我之所以建議你稍微留意一下本書的初衷，乃在於所有我曾經犯過的錯誤，我從錯誤中學習，付出了很大的代價：犯

前言

錯，然後再跌跌撞撞地從中翻身而起；而你卻可以用一種簡單的方式學到這些經驗：讀讀這一本書，留意其中的忠告。如果《經營客戶的藝術》能夠幫你避免掉即使只是一個錯誤——跟客戶之間、跟同事之間的錯誤——那麼，也就值得了。

這本書的發想源於我更早寫過的一本書《西裝空心佬的腦部手術：五十六堂客戶經理的必修課》（*Brain Surgery for Suits: 56 Things Every Account Person Should Know*）。《腦部手術》算不上一本暢銷書，但令人驚訝的是從紐約本地到全國各地的業務單位從業人員都對它表達了高度的興趣。有些書迷甚至將它與《英文寫作的風格與要素》（*The Elements of Style*）相提並論，稱其為「客戶管理學中的史傳克（Strunk）與懷特（White）」。

不過，當然也有人不喜歡那本書。我承認我對於批評的關心程度遠高於讚美，而其中確實有些批評的立論相當精闢。

有位讀者抱怨那本書感覺上像是「一個小時」就寫完的書。雖然讀《腦部手術》花的時間可能不到一個小時，但我寫的時候卻花了比較長的時間——正確地說，超過六個月，而且是以我畢生的專業經歷為本。不過，我把這名讀者的觀點記在心裡。那本書並未深入探討每一個主題，也沒有提供案例或故事以闡明我想要表達的觀點。

當我坐下來，把《西裝空心佬的腦部手術》轉化成《經營客戶的藝術》時，我把這些批評都納入考量：有位讀者抱怨那本書的語調太過「咬文嚼字」，還有人抱怨那本書的教導色彩太重了，以

及很多在《腦部手術》中罕見的例子與事件；這就是為什麼我使用了比較平易近人的語調的原因。另外，這本書所講述的規則與建議，對某些人而言也許過於淺顯，不過，對其他人而言，這本書則可作為提供傑出客戶服務的指南。

雖然這本書基本上是為了客戶關係管理人員所寫的，尤其是那些初入廣告行業的新手；但對於有意重溫或確認自己所知所學的業務老兵而言，也很管用。同樣地，無論是任職於什麼樣性質的代理企業，只要是需要跟同事、尤其是跟客戶打交道的人，本書也得以從旁提供協助。甚至就算是站在客戶方的角度，同樣具有一讀的價值，因為他們可以藉此更清楚地了解，對於負責他們企業的廣告業務人員應該抱持什麼樣的期望。

我盡力讓這本書的實用性與有效性不僅僅及於從事品牌廣告的人，也希望能擴及直效行銷、業務推廣、公共關係，甚至企畫、設計，以及其他的行銷與傳播相關領域。期待凡是任職於代理性質機構，無論規模大小的人，都能發現它的用處。

傑出的業務人員會把焦點放在兩件事情上：（1）讓自己公司的任務發展更順暢，以及（2）跟客戶和同事建立更緊密的關係，以協助任務進行得更順利。其實，就一個客戶經理日常的職場生活而言，是很難把這兩者分開的。然而，為了讓這本書在內容的呈現上更有組織，而且，我也希望能夠讓它更實用與好用，所以我在這兩個焦點領域上做了一些區隔。這本書的第一章是以「任務」為出發點，第二章則是「關係」。

前言

這本書的第三章「風格與本質」，是屬於比較個人的部分，提供的是有關如何穿出個人風格等訣竅。另外還有一份簡短卻經過嚴密篩選的書單，是我個人覺得非常值得推薦給所有客戶關係管理從業人員的傑作。

每一章中都包含有指導原則和執行方法，如果確實遵守的話，就能夠分野出業務工作層次上的平庸與傑出。他們雖然衍生於《腦部手術》的回響，然而廣度與深度卻明顯超越該書。

這本書的序由湯馬士·哈利森（Thomas L. Harrison）執筆。他是歐姆尼康（Omnicom）整合行銷傳播集團的董事長，負責監管一百五十多家各種型態、規模、地點與文化的代理機構和行銷服務公司，他的角色賦予他在客戶關係服務上擁有不同的視野，並使其所言相當具有啟發性。

這本書以一篇短文作為結語「如何打造一位傑出的客戶經理？」，如果你的好奇心特強，不妨先讀讀這篇文章。

懷特在《英文寫作的風格與要素》的引言中寫道：「《英文寫作的風格與要素》並不想假裝對於每一個領域都進行過研究，反之，它企圖提供的是單純英式風格的一些必要性原則。它聚焦於基本面：一些人們最容易觸犯的使用原則與構成要素。」

我試著將那些話銘記在心。《經營客戶的藝術》也聚焦於基本面：定義傑出客戶關係管理與客戶服務的原則與要素。這本書並致力於簡潔、多元、寬容的三大目標，而這些元素，正是促使史傳克與懷特成為經典的關鍵。

序——「空心西裝佬」變身「燕尾服行家」	6
前言——從別人的錯誤中學習	8

第一章 任務 13

打從任務一開始...

第01件事：為成功下定義	16
第02件事：培養跨領域的本事	19
第03件事：體會客戶的品牌	21
第04件事：在策略、預算與時程上達成共識	24
第05件事：一開始就處理好客戶的期望值	30
第06件事：認真看待「簡」報	33
第07件事：知道何時該執著，何時該抽離	38
第08件事：與創意團隊共同構思簡報	40
第09件事：撰寫簡報時，洞察客戶的需要	42
第10件事：讓客戶參與創意簡報過程	45
第11件事：自問：「創造好作品，我的同事需要什麼？」並提供協助	48

檢視創意...

第12件事：別忘了問：「這個廣告能通過『然後呢』的測試嗎？」	52
第13件事：別迷戀優秀作品	53
第14件事：別愛上爛作品	56
第15件事：尊重客戶選擇的權利	58
第16件事：當著同事的面，爭論作品；當著客戶的面，捍衛作品	61
第17件事：別當「推銷」員	64
第18件事：邀請客戶參與作業，愈早愈好	66
第19件事：尊重傑出創意的成型	68

目錄

簡報提案...

第20件事：老客戶的提案，與開發新客戶同等重要	74
第21件事：別在提案時派候補人員上場	77
第22件事：不該有人獨占舞臺，也不該出現道具人	80
第23件事：做好丟腳本的準備	81
第24件事：愈想顯得輕鬆，愈需要彩排	83
第25件事：徹底了解你的開場白	85
第26件事：寧願未雨綢繆，也別在雨中摸不著傘	87
第27件事：提出建議，還得提出佐證	89
第28件事：聽比說重要	91

召開會議...

第29件事：準時開始，準時結束	94
第30件事：擬定流程表，並盡可能地確實遵守	96
第31件事：精簡、明快、下臺	98
第32件事：主導會議，而非統領會議	99
第33件事：別忘了後續追蹤	101

第二章 關係

103

態度...

第34件事：判斷凌駕所有的規則	106
第35件事：榮耀歸於創意指導	108
第36件事：別只在辦公桌前經營客戶	110
第37件事：避免用不光明的手段	112
第38件事：贏得客戶靠作品，保有客戶靠關係	114
第39件事：三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮	116

溝通...

- | | |
|--------------------------|-----|
| 第40件事：別在徵詢同事的意見前逕行承諾客戶 | 120 |
| 第41件事：客戶的字典裡沒有「不」 | 123 |
| 第42件事：在說你「認為」之前，先說你「知道」的 | 125 |
| 第43件事：先端出「想要」，再獻上「需要」 | 126 |

麻煩...

- | | |
|------------------|-----|
| 第44件事：瞻前還得顧後 | 130 |
| 第45件事：別讓預算與時間出意外 | 132 |
| 第46件事：正面解決問題 | 135 |
| 第47件事：事情出了錯，歸責於己 | 137 |

交際...

- | | |
|---------------------|-----|
| 第48件事：公事之外，思及私人情誼 | 140 |
| 第49件事：隨客戶喜好變通，但原則不變 | 145 |
| 第50件事：公餘交流，無論如何都是公事 | 147 |
| 第51件事：一日為客戶，終生為客戶 | 148 |

第三章 風格與本質

149

- | | |
|------------------|-----|
| 第52件事：花點精力打造個人風格 | 150 |
| 第53件事：花點時間讀讀這些書 | 154 |

還有件事...

- | | |
|----------------|-----|
| 第54件事：別忘了說「謝謝」 | 164 |
|----------------|-----|

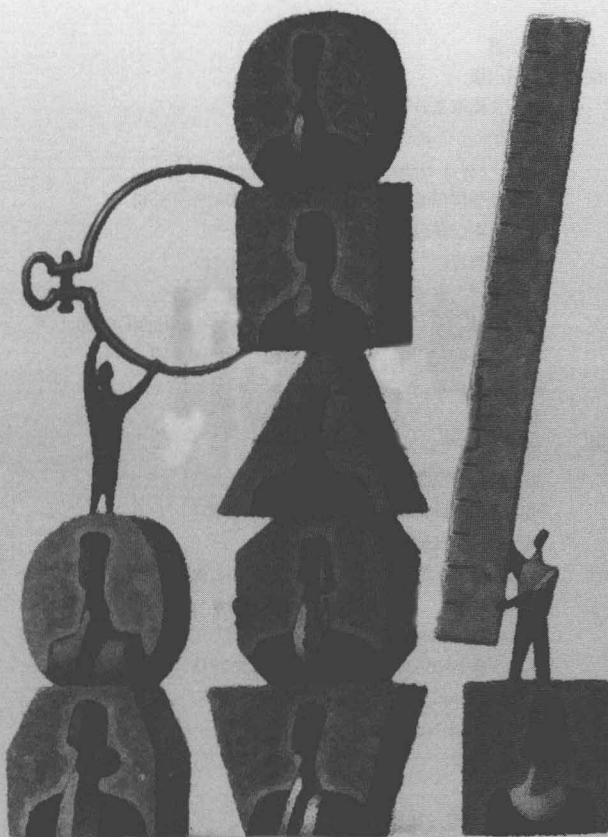
後記：如何打造一位傑出的客戶經理？	167
-------------------	-----

經營客戶的藝術

The Art of Client Service : 54 Things Every Advertising & Marketing Professional Should Know

專業業務一定要會的54件事

Robert Solomon◎著 劉麗真◎譯



The Art of Client Service : 54 Things Every Advertising & Marketing Professional
Should Know © Robert Solomon 2003
Complex Chinese translation Copyright © 2005 by Faces Publications,
a division of Cite Publishing Ltd.
Published by Arrangement with Dearborn Trade Publishing Ltd.
Through the Chinese Connection Agency,
A division of The Yao Enterprises, LLC
All Rights Reserved.

企畫叢書 FP2159 (原書名: 有專業不必靠關係)

經營客戶的藝術：專業業務一定要會的54件事

作 者 Robert Solomon
譯 者 劉麗真
副 總 編 劉麗真
主 編 陳逸瑛、顧立平

發 行 人 涂玉雲
出 版 臉譜出版

城邦文化事業股份有限公司

100 臺北市信義路二段213號11樓

電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100

發 行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

台北市中山區民生東路141號2樓

客服服務專線：886-2-25007718；25007719

24小時傳真專線：886-2-25001990；25001991

服務時間：週一至週五上午 9:30~12:00；下午13:30~17:00

劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw

城邦讀書花園網址：http://www.cite.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔軒尼詩道235號3樓

電話：852-25086231 傳真：852-25789337

電子信箱：hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所 城邦（馬新）出版集團【Cite (M) Sdn. Bhd. (458372U)】

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,

57000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

初版一刷 2007年9月6日

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 978-986-6739-12-5

售價：220元

(本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換)

序——「空心西裝佬」變身「燕尾服行家」	6
前言——從別人的錯誤中學習	8

第一章 任務 13

打從任務一開始...

第01件事：為成功下定義	16
第02件事：培養跨領域的本事	19
第03件事：體會客戶的品牌	21
第04件事：在策略、預算與時程上達成共識	24
第05件事：一開始就處理好客戶的期望值	30
第06件事：認真看待「簡」報	33
第07件事：知道何時該執著，何時該抽離	38
第08件事：與創意團隊共同構思簡報	40
第09件事：撰寫簡報時，洞察客戶的需要	42
第10件事：讓客戶參與創意簡報過程	45
第11件事：自問：「創造好作品，我的同事需要什麼？」並提供協助	48

檢視創意...

第12件事：別忘了問：「這個廣告能通過『然後呢』的測試嗎？」	52
第13件事：別迷戀優秀作品	53
第14件事：別愛上爛作品	56
第15件事：尊重客戶選擇的權利	58
第16件事：當著同事的面，爭論作品；當著客戶的面，捍衛作品	61
第17件事：別當「推銷」員	64
第18件事：邀請客戶參與作業，愈早愈好	66
第19件事：尊重傑出創意的成型	68

目錄

簡報提案...

第20件事：老客戶的提案，與開發新客戶同等重要	74
第21件事：別在提案時派候補人員上場	77
第22件事：不該有人獨占舞臺，也不該出現道具人	80
第23件事：做好丟腳本的準備	81
第24件事：愈想顯得輕鬆，愈需要彩排	83
第25件事：徹底了解你的開場白	85
第26件事：寧願未雨綢繆，也別在雨中摸不著傘	87
第27件事：提出建議，還得提出佐證	89
第28件事：聽比說重要	91

召開會議...

第29件事：準時開始，準時結束	94
第30件事：擬定流程表，並盡可能地確實遵守	96
第31件事：精簡、明快、下臺	98
第32件事：主導會議，而非統領會議	99
第33件事：別忘了後續追蹤	101

第二章 關係

103

態度...

第34件事：判斷凌駕所有的規則	106
第35件事：榮耀歸於創意指導	108
第36件事：別只在辦公桌前經營客戶	110
第37件事：避免用不光明的手段	112
第38件事：贏得客戶靠作品，保有客戶靠關係	114
第39件事：三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮	116

溝通...

- | | |
|--------------------------|-----|
| 第40件事：別在徵詢同事的意見前逕行承諾客戶 | 120 |
| 第41件事：客戶的字典裡沒有「不」 | 123 |
| 第42件事：在說你「認為」之前，先說你「知道」的 | 125 |
| 第43件事：先端出「想要」，再獻上「需要」 | 126 |

麻煩...

- | | |
|------------------|-----|
| 第44件事：瞻前還得顧後 | 130 |
| 第45件事：別讓預算與時間出意外 | 132 |
| 第46件事：正面解決問題 | 135 |
| 第47件事：事情出了錯，歸責於己 | 137 |

交際...

- | | |
|---------------------|-----|
| 第48件事：公事之外，思及私人情誼 | 140 |
| 第49件事：隨客戶喜好變通，但原則不變 | 145 |
| 第50件事：公餘交流，無論如何都是公事 | 147 |
| 第51件事：一日為客戶，終生為客戶 | 148 |

第三章 風格與本質

149

- | | |
|------------------|-----|
| 第52件事：花點精力打造個人風格 | 150 |
| 第53件事：花點時間閱讀這些書 | 154 |

還有件事...

- | | |
|----------------|-----|
| 第54件事：別忘了說「謝謝」 | 164 |
|----------------|-----|

- | | |
|-------------------|-----|
| 後記：如何打造一位傑出的客戶經理？ | 167 |
|-------------------|-----|