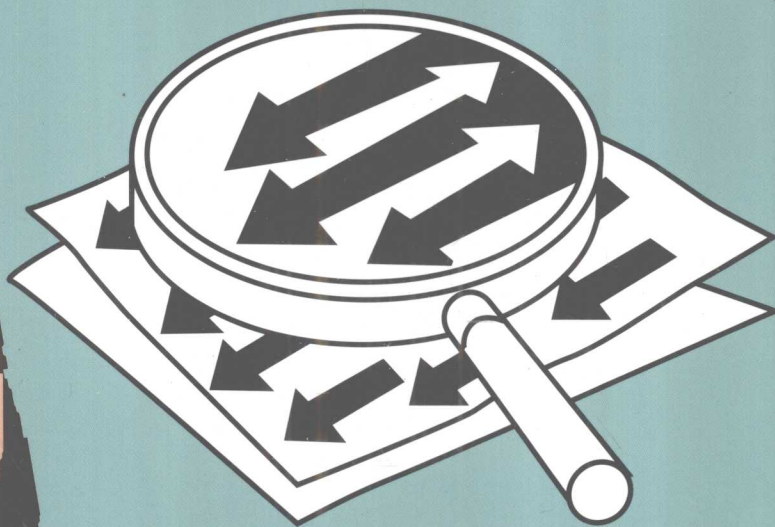


众行 企业管理培训课程
服务系列学习方案

GEC Program www.gecprogram.com

如何建立客户调查和反馈系统

众行管理资讯研发中心编著



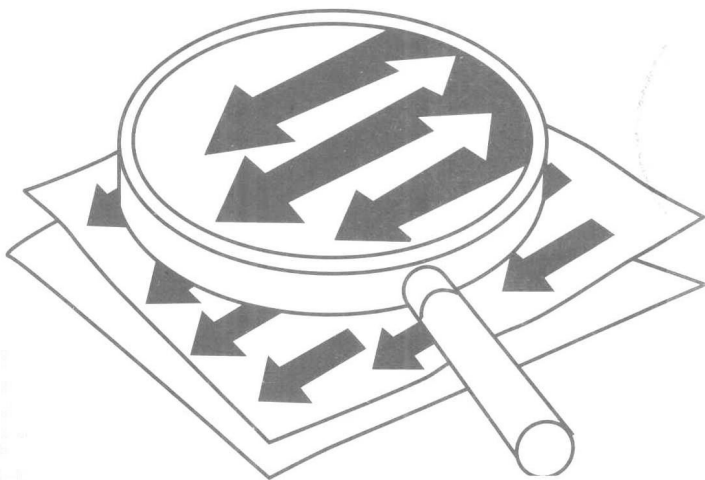
广东经济出版社

如何建立客户调查和反馈系统

众行管理资讯研发中心编著

主编：刘永中

副主编：金才兵



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何建立客户调查和反馈系统/众行管理资讯研发中心
编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.4

(众行企业管理培训课程服务系列学习方案)

ISBN 7-80677-154-9

I. 如… II. 众… III. ①企业管理: 销售管理—市场
—调查②企业管理: 销售管理—信息—反馈 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 017993 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/24
印张	5.25
字数	77 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-154-9 / F·658
定价	全套 (1-8 册) 定价 120.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总 序

管理顾问公司大多罩着一层神秘的光环，部分原因是由于人们不熟悉顾问公司的运作，部分原因是由于顾问公司对自己的方法秘而不宣、视为瑰宝。拉塞尔在他的畅销书《麦肯锡方法》里只是小心翼翼地“撩开麦肯锡神秘面纱的一角”，就引起了世人的高度关注。

我们将公司的核心课程解密出版，因为我们坚信新世纪是一个追求学习的时代：你的竞争对手在学习，你的客户也在学习，要么比别人学习得更快，要么就死亡。因此，我们愿意用一种开放的心态欢迎大家都来学习、成为终身学习者；我们更愿意用一种谦虚的心态向客户学习、向同行学习。

人们毫不吝惜用华美的言辞称赞奶牛：“吃的是草，挤出的是奶。”这是因为人的肠胃难以消化草，而不是草里没有营养。同样道理，目前关于客户服务、客户满意的书可以说是汗牛充栋，但其中大多数书偏重于理论的研究，对于企业的员工和管理者来说，它们就像草一样，虽然富有营养，但难以消化。在此丝毫没有贬低理论研究的重要性，但对于企业员工和管理者来说，他们需要的不是艰深枯燥的理论，而是由理论转化而来的可实操的工具、方法和解决方案，就像饥饿的人希望喝到鲜甜的牛奶一样。

本套丛书就是能让你胃口大开、饶有兴趣的书。它首次提供了培训行业

大量的练习、案例和方法，并针对每一个课题形成了一套解决方案。既可作为企业在进行 OJT（On Job Training）时的教材和学员手册，又可以供企业员工进行自主学习。

心理学家研究发现：人们阅读只能吸收所读信息的 10%、聆听只能吸收所听信息的 20%、观察只能吸收所看信息的 30%、讨论则能吸收所说信息的 70%、练习则能吸收所做信息的 90%。我们的管理课程也强调学员的参与、互动，因此这套丛书将保留这种互动的色彩，我们建议每一位读者拿起笔来，边看边做练习，争取所获得的信息超过 100%——在吸收现有知识外还要有思考、有启发、有创新。

本系列课程在成书之前，以下公司（因篇幅所限，仅列部分名单，并对所有参加过我公司课程的客户表示衷心的感谢）参加过我公司举办的公开课培训或组织过企业内部培训：

BP 石油有限公司

碧桂园

TCL 集团有限公司

博世燃气用具有限公司

阿迪达斯(苏州)有限公司广州分公司

传立媒体有限公司

奥林巴斯(深圳)工业有限公司

德尔福派克电气有限公司

巴黎国民银行深圳分行

杜邦鸿基薄膜有限公司

百事可乐饮料有限公司

广东发展银行

广东北电通信设备有限公司

飞利浦家庭电器有限公司

广州本田汽车有限公司

高露洁-棕榄公司

格力电器股份有限公司	松下电工
广东步步高电子有限公司	太太药业
广东太古可口可乐有限公司	万科企业股份有限公司
广东移动	西门子表计(珠海)有限公司
广州日立电梯有限公司	盐田国际集团装箱码头有限公司
麦肯光明广告有限公司广州分公司	亿唐信息技术服务有限公司
美的集团	智威汤逊广告公司
科龙集团	中国银行
美国友邦保险有限公司	中国联通
南方航空公司	中外运—敦豪广东分公司
诺基亚移动电话有限公司	中兴通讯股份有限公司
雀巢牛奶有限公司	周大福珠宝金行
三星电子(韩国)株式会社广州办事处	珠海红塔仁恒纸业业有限公司
上海花王有限公司广州分公司	广东爱立信电信工程有限公司
上海贝尔	安利(中国)日用品有限公司
生力啤酒有限公司	乐百氏集团有限公司
施耐德太古(广州)配电设备有限公司

(排名不分先后)

他们都提供了宝贵的意见, 没有他们的帮助, 就没有这套丛书的面世,

在此表示衷心的感谢。我们还要感谢本套丛书责任编辑陈剑娜女士，她的热心帮助和高效工作大大加快了丛书面世的进程。

众行管理资讯研发中心

2002年3月



学习目标

如何建立客户调查和反馈系统

在日趋激烈的市场竞争中，大家懂得了客户满意的重要性。但是如何让客户保持满意呢？是进一步降低价格，还是服务人员更加热情周到？是增加产品的种类，还是尽量缩短供货周期？假设有一位客户投诉我们的产品种类太少，我们是否就应该投入时间、人力和财力去增加产品的种类？这位来投诉的客户是众多对此不满的客户中的一员还是一个例外？

如果没有客户调查和反馈系统，我们将永远不知道这些问题的答案，将会通过拍脑袋来作出重大的经营决策。也许当我们努力增加产品的种类时，真正令客户不满意的是我们的供货速度。

目 标

本书分两部分来学习如何建立客户调查和反馈系统。第一部分回答 5 个 W 的问题，第二部分回答 1 个 H 的问题。

- WHY 为什么要建立客户调查和反馈系统
- WHAT 调查什么

- WHO & WHOM 谁来做和调查谁
- WHEN 多长时间调查一次
- WHERE 在哪里做
- HOW 怎么做

目 录

第一部分：5个W的问题

WHY ——为什么要建立客户调查和反馈系统	2
◇ 原因一：顾客是不会主动开口的	5
◇ 原因二：公司认为已经做得很好了，而顾客并不这样认为	7
◇ 原因三：顾客的需求很难捉摸	10
◇ 原因四：顾客的购买行为有一定的限制	11
◇ 原因五：顾客的需求是有弹性的	14
WHAT ——调查什么	17
◇ 顾客的优先要求	17
◇ 顾客的容忍限度	18
◇ 公司的表现	19
◇ 针对顾客的优先要求所采取的举措	20
◇ 清楚竞争对手的服务水平	21
WHO & WHOM ——谁来做和调查谁	24
◇ WHO——谁来做	24
◇ 使用公司内部人员和委托外部调查机构进行调查的优缺点	25

◇ 如何选择外部机构	25
◇ 如何和外部机构配合工作	27
◇ WHOM——确定被调查的对象	29
◇ 对调查对象进行抽样	33
WHEN——多长时间调查一次	45
WHERE——在哪里做调查	46
◇ 现场采访	46
◇ 电话采访	48
◇ 问卷调查	50

第二部分：1个H的问题

如何设计调查问卷	54
◇ 设计问卷的原则	54
◇ 如何设计问题	59
◇ 五种调查表	66
◇ 构建问卷	77
采访技巧	99
如何进行数据分析与报告	103
◇ 基本技巧	103
◇ 开放型问题分析	107
◇ 汇报处理	114

第一部分

5个W的问题

WHY——为什么要建立客户调查和反馈系统

在讨论为什么要建立客户调查和反馈系统之前，我们先看两个案例，案例的主角是世界上著名的“两乐”公司——可口可乐和百事可乐。

案例 1：两乐之争

在美国软性饮料市场上，可口可乐那突出、漏斗型的瓶子，使得可口可乐握起来更舒适、更粗壮而适于自动贩卖机贩卖，是可口可乐握在消费者手中还能让人辨认出来的惟一标志，曾经成为美国民众不可分割的一部分，是可口可乐最重要的竞争优势。

百事可乐花费数百万美元以研究新的瓶子设计。1958~1978 年的 20 年中，百事可乐推出“漩涡型瓶子”之标准包装对抗，不但不曾为该公司造成像可口可乐瓶子那般为消费者所认出的印象，反被认为是仿冒者。

“可口可乐的瓶子，我们必须消除它那股特殊的无形力量，问题的症结到底是什么？”当时担任百事可乐行销副总的约翰·史考利（John Sculley）再三深思这个问题。

“以寻求‘更换竞赛场地的规则’来进行；可能的话，改变整个竞赛场地，设法向后探本溯源，看看顾客们真正的需要是什么？”

史考利知道百事可乐公司对他们的顾客认识不足，搞不清顾客真正需要的是什么？他发起一项大规模的消费者调查，以研究各家庭实际上在其家中如何饮用百事可乐和其他软性饮料。

该公司慎重选择了 350 个家庭做“长期的产品饮用测试”，以折扣优惠价每周订购任何所需数量的百事可乐及其他竞争品牌软性饮料。

史考利回忆说：“让我们大吃一惊的是，不管他们订购多少数量的百事可乐，总有办法把它喝光。这让我恍然大悟，我们要做的就是包装设计，是使人们更容易携带更多软性饮料回家的包装设计。”

“情况已很明白，”他继续说：“我们该将竞争的规则全面变更。我们该着手上市新的、较大，且更具变化性的包装设计。”于是，百事可乐把容量加大，让包装更有变化。

戏剧性的结果发生了。

可口可乐未将其著名的漏斗造型瓶子转换为更大容器，百事可乐已逼使长久以来不可更改的“可口可乐瓶子”（一个已经让三代以上的美国人熟悉的商标）在美国市场上动摇了；百事可乐的市场占有率则呈戏剧化扩张。

史考利发现了在点心食品上的关键事实，也是目前所有行销人员认知的事实——“你能说服人们买多少，他们就吃多少”。

史考利使用的市场调查法就是：

行为科学之市场调查。

试销法。

案例 2：可口可乐新配方

1982 年 8 月在纽约无线电城音乐厅，美国可口可乐推出“健怡可口可乐”，美国可口可乐总裁戴森说：“在可口可乐公司整整 96 年发展历史上，健怡可口可乐（Diet Coke）

是最重要的新产品，甚至在 80 年代的软性饮料业里，它也可能是一个非比寻常的事件。”

可口可乐公司在作这项宣布前，早已有备而来：

1. 3 年中有 20 万人尝试过新的可口可乐配方。
2. 请派屈克·卡尔花 400 万美元进行调查。派屈克·卡尔在 1976 年卡特角逐总统时，是当红的民意测验专家。

结果，在推出新的可口可乐之后不到三个月，可口可乐公司公开宣布，真正的可口可乐将以一个新名称——“古典可口可乐 (Classic Coke)”重回市场。

为何可口可乐不作“家用试验”呢？不把一夸脱一夸脱的新可乐送入顾客家中进行实验，而只让顾客以喝一口的的方式来测验新口味呢？

为何没有“试销试验”呢？为何不把新配方真的放在一两个城市中来判断顾客的反应，然后再作全面的改革呢？

当健怡可口可乐推出时，可口可乐的市场占有率只有 23.9%，1984 年则滑落到 21.7%。

可口可乐公司的市场调查花费了 400 万美元，并有 20 万人进行试饮测验，它的市场调查究竟出了什么差错？

从上面两个案例中，我们可以看到对客户调查的成败与否，直接决定公司决策的成败。由此可见，建立客户调查和反馈系统并保持正常运转是多么的重要。下面我们介绍建立客户调查和反馈系统五个具体的原因。

◇ 原因一：顾客是不会主动开口的

一项调查报告显示，顾客并不会主动开口去投诉他们的不满。数据如下：

- 一个投诉不满的顾客背后有 25 个不满的顾客。
- 24 人不满但并不投诉。
- 一个不满的顾客会把他糟糕的经历告诉 10~20 人。
- 6 个有严重问题但未发出抱怨声。
- 投诉者比不投诉者更有意愿继续与公司保持关系。
- 投诉者的问题得到解决，会有 60%的投诉者愿与公司保持关系，如果迅速得到解决，会有 90%~95%的顾客会与公司保持关系。

因为他们

- 没有时间。
- 不愿意花费精力。
- 认为投诉没有什么作用。
- 找不到投诉的路径。
- 不愿意与公司继续业务来往。
-

那篇报告在结尾时有这样两段意味深长的文字：

世界上最好的顾客

我是一个好顾客，你们都认识我。不论得到多么差的服务，我从不抱怨。

我到餐厅用餐，有两名服务生正在聊天，我安静地等待，希望他们能注意到我，但就是没有人过来问我是否已经点餐。有时候甚至连比我晚点餐的客人都比我先吃。但是我从不抱怨，我只是等待。

我到商店买东西，我也不会乱发脾气，尽量考虑到别人。如果有傲慢的店员，因为我在决定前多看了几样东西而不悦的话，我也是尽量保持礼貌。我认为以其人之道还治其人之身，并不是适当的做法。

有一次我到人工加油站加油，苦等了五分钟后才有人出来为我服务。加油时油洒了一地，工人竟然还用满是油污的脏布，擦我的挡风玻璃。你认为我会对这种服务抱怨吗？当然没有。

我从不大呼小叫，恣意批评；我也不会制造噱头，吸引路人围观。我认为没有必要这样做。别忘了，我是最好的顾客。另外，我还忘了告诉各位——我就是那个永远不回头的顾客！

世界上最坏的顾客

我很现实，比几年前更加现实。我已经习惯使用好东西，因为我有钱了。

我是很自我、很敏感、又很骄傲的人。你们必须友善而亲切地招呼，才不会伤害到我的自尊，你们要感激我，因为我买你们的产品与服务，我是你们的上帝。