

网 络 时 代 企 业 管 理 新 潮 丛 书

企业客户服务管理



刘冠俊

编著

中国广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业客户服务管理/刘冠俊编著. —北京: 中国广播电视出版社, 2002.1

(网络时代企业管理新潮丛书)

ISBN 7-5043-3820-6

I. 企… II. 刘… III. 企业管理: 销售管理 - 商业服务 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 083671 号

企业客户服务管理

编 著:	刘冠俊
策 划:	吾 人
责任编辑:	王 平
封面设计:	郭运娟
责任校对:	张莲芳
监 印:	戴存善
出版发行:	中国广播电视出版社
电 话:	86093580 86093583
社 址:	北京复外大街 2 号 (邮政编码 100866)
经 销:	全国各地新华书店
印 刷:	涿州市星河印刷厂
装 订:	涿州市西何各庄新华装订厂
开 本:	850×1168 毫米 1/32
字 数:	200 (千) 字
印 张:	8.375
版 次:	2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
印 数:	4000 册
书 号:	ISBN 7-5043-3820-6/F·325
定 价:	16.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

网络时代企业管理新潮丛书

编委会

主 编 侯书森 季传亭

副主编 李 健 裴 蓉

编 委 (以姓氏笔划为序)

孙 竹	李 健	邱卫东
季传亭	周德田	侯书森
章美锦	裴 蓉	

前 言

在激烈的市场竞争中，企业如何建立自己的竞争优势、如何超越竞争对手和如何强化自身的核心竞争力等一系列问题，都是企业家们筹划思考的焦点。技术创新往往是企业赢得竞争优势的利器，降低成本从而获得低价优势也往往是企业市场竞争中的杀手锏。然而企业家们愈来愈感到，在新的时代，客户已成为企业愈来愈重要的资源，因此，一种新的企业管理模式——客户服务管理便应运而生。

在西方发达国家里，客户服务管理已成为企业稳健发展的秘密武器。那些站在经济大潮前沿的企业经营者们深知，客户的多寡是衡量一个企业兴衰的晴雨表，在变化万端的新经济时代，企业求得生存与发展的惟一之路，就是要站在客户的立场上，想客户之所想，急客户之所急，把为客户提供服务提高到战略高度来认识，在客户服务方面不断追求高目标，提升服务品位，创造服务特色。

在市场竞争日趋激烈的今天，众多企业经营者都不再把“客户是上帝”当成仅仅停留在口头上的老套话，他们正在努力使客户服务落到实处，并与企业的管理融合为一。然而良好的客户服务并非是一蹴而就的，它需要上至企业的最高领导层，下至企业的广大普通员工，都对客户服务有一个正确而深

刻的认识。理念支配行为，一个企业也只有在其内部达成全心全意为客户服务的共识，全面掌握客户服务方法之后，才有可能凭借客户服务管理这一卓有成效的经营利器，赢得不尽的财富和商机。

为了给有志于进行客户服务管理革命的企业提供学习与研究的资料，我们编写了这部《企业客户服务管理》。本书从战略的角度阐述了客户服务管理将成为决定新世纪企业命运的焦点，分析了服务管理与以客户为中心的经营理念相统一的主题。为了使企业经营者能更好地了解和熟悉客户服务管理的内容，本书与现实经济生活紧密联系，通过对国内外大量企业在客户服务管理方面的成功与失败案例的剖析，具体阐述了企业应如何分析客户、了解客户，如何向客户提供超值服务，以及如何通过客户服务培训，使企业的服务质量不断提高。本书还介绍了如何向客户提供独特的服务产品，如何塑造良好的客户服务品牌，如何建设优质的企业服务文化等内容。

我们希望广大的企业经营者们通过阅读本书，能够掌握一些先进的客户服务管理知识，按照企业的实力和自己合理的意愿对企业的弊端进行改革，从而使企业能够增强获利能力，并长期保持在市场竞争中的优势地位。

目 录

前 言	1
-----------	---

第一章 客户服务管理：企业成长的秘密武器

一、服务：企业赢得市场竞争的利器	1
1. 服务是什么	2
2. 优质服务是招徕客户的保证	5
3. “硬服务”与“软服务”	7
二、客户服务管理：现代企业发展的支柱	9
1. 何谓客户服务管理	9
2. 客户服务管理塑造着企业的新形象	12
3. 中国企业迫切需要确立全新的服务理念	14

第二章 企业管理新战略：确立客户满意服务模式

一、客户满意战略的内涵与模型	16
1. 客户满意战略的内涵	16
2. 客户满意战略的模型	18
二、客户服务理念与制度	21
1. 树立以客户为中心的服务理念	21
2. 建立有效的客户服务管理制度	23
三、实施客户满意服务策略	26

第三章 服务的前提：了解客户，分析客户

一、了解客户的动机、行为与习惯	31
1. 了解客户的购买动机	31
2. 了解客户的购买行为	35
3. 了解客户的购买习惯	35
二、分析客户的购买心理	36
1. 客户准备购买阶段的心理特征	36
2. 客户购买过程中的心理特征	37

第四章 服务的标准：超越客户的期望

一、超越客户对服务标准的期望	43
1. 满足并超越客户的期望值	43
2. 满足客户价格以外的需求	47
二、构建立体超值服务体系	49
1. 树立超值服务观念	49
2. 建立超值服务系统	50
3. 超值服务的延伸和发展	52
三、客户服务管理的具体行动选择	53
1. 想客户所想	54
2. 主动创造客户的需要	57
3. 创造一种为客户服务的氛围	59
4. 售后服务不可忽视	62
5. 明确额外服务的价值	64

第五章 客户服务管理的基石：企业员工的服务培训

一、客户服务培训的前提	67
1. 培养为客户服务的意识	67
2. 客户服务培训前应注意的问题	70
3. 拟定全方位客户服务培训方案	71

二、客户服务培训的核心内容	73
1. 组织有效的客户关怀培训	74
2. 进行全面的员工教育训练	78
三、客户服务培训的重点：对一线员工的培训	81
1. 学会承认客户	81
2. 不要同客户争辩	82
3. 培养和运用人际交往技巧	83

第六章 客户服务管理的关键：提高服务质量

一、服务质量的基本理念	85
1. 服务质量的演化与启示	86
2. 服务质量的内涵与特性	90
3. 服务质量的内容与方式	93
二、提高服务质量的有效措施	95
1. 明确影响服务质量的原因	96
2. 提高服务质量并非两难之境	99
3. 提高服务质量的策略	102

第七章 向客户提供独特的服务产品

一、服务产品概述	109
1. 服务产品的概念与构成	110
2. 服务产品的特点	114
二、开发独特创新的服务产品	116
1. 开发服务产品依靠服务创新	116
2. 重视服务新产品的开发	122
3. 服务新产品开发的风险	123
4. 开发服务新产品的构思	125
5. 服务新产品的整体设计	128
6. 实体产品与服务产品开发的融合	131

第八章 塑造良好的客户服务品牌

一、服务品牌是企业的无形资产	136
1. 服务品牌的概念	136
2. 服务品牌的特征	137
3. 服务品牌的功能	138
二、服务品牌的塑造与成长	140
1. 服务品牌的塑造	140
2. 服务品牌的命名	143
3. 服务品牌的成长	147
三、让客户认同服务品牌	151
1. 服务品牌认知	152
2. 服务品牌联想	157
3. 服务品牌忠诚	159
四、服务品牌的保护	165
1. 不断提高服务质量	166
2. 保持服务品牌的独立性	166
3. 服务品牌发展中的问题及解决办法	167

第九章 向客户提供优质服务的技巧

一、向客户提供优质服务的诀窍	174
1. 处理客户抱怨的技巧	174
2. 服务高手的十大服务绝招	181
3. 松下幸之助成功的秘密	186
二、根据不同客户心理进行服务接待	190
1. 为女性顾客提供优质服务的技巧	190
2. 为男性顾客提供优质服务的技巧	193
3. 如何为沉默型客户提供服务	195
4. 接待喋喋不休型客户的技巧	198

5. 如何为畏生型客户提供服务	201
6. 接待骄傲型客户的技巧	204
7. 为“重视舆论”型客户提供优质服务的技巧	206
8. 为忠厚老实型客户提供优质服务的技巧	206
9. 如何让“不愿做听众”型客户满意	207
10. 如何为“打破砂锅问到底”型客户提供优质服务	209
三、为特殊客户提供特殊服务.....	211
1. 遇见“怪僻”型客户怎么办	212
2. 遇见“挖苦”型客户怎么办	213
3. 如何为“以后再买”型客户提供服务	214
4. 遇见“冰山”型客户怎么办	219

第十章 建设企业服务文化

一、以市场为导向的服务文化.....	221
1. 服务需要文化	221
2. 企业服务文化的渊源与功能	222
3. 企业服务文化的不同类型	229
4. 服务文化建设必须强调市场适应性	231
二、优秀服务文化的建设.....	233
1. 良好的服务形象是服务文化的实物体现	233
2. 企业服务文化建设的程序	236
三、企业服务文化建设中应重视的几个问题.....	242
1. 遵循科学合理的指导原则	243
2. 必须重视思想观念的一致性	248
3. 发挥领导者在企业服务文化建设中的影响力	252

◀ 第一章 ▶

客户服务管理：企业成长的 秘密武器

人们常说，商场如战场。21 世纪的商场，即是一个拼技术、拼服务的激烈竞争的“战场”。伴随着世界经济一体化格局的日趋明朗，竞争在世界范围内展开。在这样的时代大背景下，企业要顺利地发展、壮大，仅仅依靠生产和销售质量过硬的产品来赢得消费者已经远远不够了。客户服务管理不仅是当前企业经营管理最主要的战略之一，也是一个企业健康成长的有效手段。一些占有市场优势的企业的经营实践表明：客户服务管理已成为企业抢占市场竞争制高点的秘密武器，成为企业竞争致胜的法宝。

一、服务：企业赢得市场竞争的利器

未来的市场属于具有客户服务管理这一新观念的企业家。众所周知，在激烈的市场竞争中，商品和服务是两大关键要素。而当前世界市场经济发展的总趋势，正日益朝着服务这一要素倾斜。价廉物美的商品固然是竞争的基本优势，但完美无缺的服务，才是赢得客户的最有效手段。服务质量的优劣能决定一个企业在竞争中的成败。这恰如巴西《圣保罗州报》1993 年

1

一篇文章所指出的：一种以产品为基础的经济，正迅速向一种以服务为基础的经济转变。

1. 服务是什么

不同类型的企业和不同风格的经营者对服务有着不同的理解。“服务是一种产品”，这是从服务与营销的关系而言，“服务是一种价值”，这是就服务与发展的关系而言。

“服务”究竟是什么？日本的武田哲男认为：“服务为人而产生。”我们暂且不谈这句话的深刻内涵，先去听听某公司职员A君的亲身经历，并思考一下，服务到底是什么？

一天，A君来到中关村某电子市场，想买一台多媒体电脑。各家公司对他的态度冷热不一，其中有一家公司对他很热情。给A君介绍产品的是该公司的业务部主任。主任对他作了相当多的承诺，表示“价格、机型、时间都不是问题，公司的售后服务就更不用担心”，保证将不会有任何不周到的地方。A君经过慎重考虑，决定就在这家公司购买。

“假如真的如他所说，那就太好了。”A君苦笑着说，“但自从交机给我以后，事情就完全不是那么回事了。”

先是在交机的时候，主任承诺由A君挑选并送给他的那个Notebook专用皮套没有了音讯。不仅如此，在场的一位女销售人员还一直口有怨言，就好像是A君在专门找他们的麻烦，而那位主任早已下班走了。最后A君只好接受了他们塞给他的一个皮套，而非先前由他自己挑选的那一个。

电脑搬回家后，A君又发现声卡驱动程序不配套，不能操作，此外，赠品的规格与订单上的说明也不符。

当A君要求公司改善这些不满意的现象时，那位主任竟然说：“肯定是你不会操作，要不就是你自己弄坏了。换零件要经过老总同意。”好像电脑无法操作完全是A君的责任。但A君坚持要公司给自己一个合理的交代。双方僵持了30分钟，

最后主任退让了，另找了一位工作人员来检查，才发现情况的确如 A 君所言。而当 A 君走出店门时，主任居然口出恶言：“蠢货，连电脑都不懂还买电脑！”

两个月之后，鼠标及键盘都坏了，声卡效果仍然不太好。当 A 君再回去修理时，业务部主任已经离职了！

“我的电脑没有人来维修，成了商品孤儿。”A 君愤愤然地说，“那家公司大厅里居然还挂着‘服务第一，客户至上’的横幅标语！”

上面所讲的虽然是一个反面的例子，但也反映了真正的服务是什么。除了亲切友善的态度外，更必须以客户为上，切实履行承诺，做到前后一致，直至客户满意为止。因此，武田哲男说的话实质上即指“服务为客户而产生”。

具体而言，对于何谓服务，一般客户在直觉上或许还会有如下的种种理解：

第一，价格的降低。比如茶杯 30 元一个，两个则为 50 元，令人有便宜了 10 元的感觉。

第二，免费的东西。比如客户掏钱买了条领带，销售人员拿了个很精致的盒子装了起来，并说这个盒子是免费的，令人有附加价值增加的感觉。

第三，附加赠送。比如买了支钢笔，商店请专人替你免费刻字，令人有附加赠送的感觉。

第四，精神上的愉悦。比如销售人员态度亲切友善，或店内气氛很好，令人觉得购物是一种享受。

事实上，仅有这些理解还远远不够，因为现代社会的市场形势已要求广大企业经营者必须对客户服务有全面而深刻的认识和把握。从市场学的角度来讲，服务即是以劳务来满足生产者或消费者的需求。在广义的理解中，服务远不是可有可无的事情，而常常被看做是商品的一部分，而且正是能增加商品无

形价值的那部分。营销大师李维特提出的整体产品观念或许能对我们怎样来认识服务有极大的启发。他认为，每一种商品都有四种化身：一般性的产品、期望的产品、扩增的产品以及整体的产品。

一般性的产品是“根本的、实在的东西”，是所销售商品的外壳。假如客户对你和竞争者的产品分辨不清的话，他们就会在很大程度上根据价格来进行购买决策。因此在很多时候，你不得不靠降价来保持市场占有率。

期望的产品则是对一般性产品添加若干项客户所期望的传统服务，比如交货方便、优惠的销售条件和适当的售后服务等。

扩增的产品则是指添加了客户并未期望的利益，例如对员工实施训练，或提供可用来分析资金来源与用途的银行报表等。由于扩增的产品超过了客户的期望，它可以使客户的满足感提高许多。

但是如果客户曾经体验过扩增的产品，那么他们就会对这些产品产生期望。而一旦扩增的产品不能提高满足感时，企业就必须把重点放在整体产品上。整体产品包括与销售有关的一切东西，正如里奇·麦克纳所说的，“它包括服务、口头宣传、技术革新甚至是高级总裁的个人形象”。

李维特解释说，对潜在客户来讲，一项产品聚集了许多价值满足感，整体性产品就包括这些能吸引并留住客户的东西，还有能整体添加扩增的产品的价值的每一种东西。对企业界来讲，重要的就是搞好后三种产品，争取并留住客户。

整体产品观念至关重要，因为在今天，要想使自己产品的特色明显超过竞争者已经变得很困难，对零售业来讲尤其如此，为了购进畅销的商品，大家都会各显神通的；此外，客户对服务质量也更加看重，即使商品完全相同，但由提供不同水

平服务的两个商家来销售，在满足客户需要的程度上自会形成差别，因而销量也会大不一样。因此服务也可指能使客户更加了解核心产品潜在价值的各种特色、行为和信息。

所以说，不管对服务有着怎样的理解，其核心始终只有一个，那就是客户至上，这是任何企业都不应忽视的经营战略。

2. 优质服务是招徕客户的保证

优质而持久的客户服务管理的形式是稳住老客户，留住回头客，发展新客户，其结果是会给企业带来长期的丰厚回报，这一点最明显地表现在留住老客户和吸引新客户两个方面。优质服务所节省的最大成本，就是为挽回那些不满意的老客户所需投入的成本，此即优质服务的“节流”效应。

工厂如果一次把产品做好，就可以省掉重做成本和废料成本。“10—100—1000”规则就形象地说明了这种成本的节省。制造企业的质量管理人员对出厂前的产品进行检验，一旦发现问题，只需花 10 美元就可以解决；如果这个次品送到中间商手中再退回来修理，这时解决问题的费用将是上次的 10 倍，即 100 美元；要是次品送到客户手中，引起客户投诉、退货，或者提出索赔甚至诉讼，这么一来，纠正过错的费用至少是 1000 美元，或者说是早期纠正错误的成本的 100 倍。从中不难看出，把钱花在预防和监控上是很有必要的。

同样的道理，提供优质的客户服务，也可以省掉事后弥补的成本。这种成本虽然尚无确切的办法可衡量，然而根据粗略的计算，争取一位新客户所投入的营销成本大约是留住老顾客所需营销成本的 3 倍到 5 倍。

忠诚的客户——不至因为服务不佳而失去的客户——会在他们一生跟企业来往的期间，给企业不知带来多少生意。据《追求卓越》一书的作者彼德斯估计，在美国，零售店的一位老主顾，会在 10 年内购买 5 万美元的商品。忠诚的客户提供

给企业 3 倍的回报。他们会主动再来购买，从而使得企业在他们身上投入的营销成本比招徕新客户所投放的成本要低得多；企业对忠诚客户很了解，不必在交易时花太多时间；忠诚客户的购买量也较其他客户为多。

美国福音姆咨询公司在调查中发现，客户从一家商场转向另一家商场来进行经常性购物，10 人中有 7 人是因为服务问题，而不是因为价格问题。同样调查显示，销售人员怠慢一位客户，会影响 40 个潜在客户；而一个满意的客户会带来 8 笔生意，其中至少有 3 笔会成交。

优质的服务能够留住客户，企业要注意培养忠诚客户，他们不但是企业未来销售收入的丰沛来源，而且因为产生这些收入的成本极低，必然使企业在财务绩效上领先竞争者。

出色的服务除了可以保有老客户之外，还可以吸引新客户。一般说来，客户对企业的期望是由企业对待他们的方式形成的。但是对于新客户和难得跟企业往来的人来讲，这种期望又主要源于朋友和同事的口碑。口碑对客户购买决策的影响力要超过广告，有调查表明，口碑对客户的再购买决策的影响力是广告的两倍。

坏口碑有若咒语，感到极度不满意的客户，要比满意的客户多嘴。不满意的客户会向 10 至 20 位亲朋好友和熟识的人抱怨，但满意的客户会告诉的人数，却只有以上数字的 1 / 3。坏口碑足以左右客户的购买决策，因为客户通常会把反面信息看得比正面信息更加重要。

但是对企业经营者来说，不幸得很，口碑并非是管理者所能操纵的。你买不到口碑制造机，也不能花钱购买声誉。你惟一能采取的行动就是提供使每一位客户都感到满意的服务。

当前，不少企业为了满足客户的要求，都设立了问讯处。但是由于管理跟不上，常常使这些问讯处成了摆设。可美国

“美泰”百货公司的问讯处却以真诚的服务赢得了客户信赖。

“美泰”的问讯处设在商场底层的中心，四周冠以醒目的标牌，工作人员是笑脸常开、精通业务的年轻小姐。她们的主要任务，就是让所有踏进“美泰”的客户高兴而来，满意而归。她们热心地向客户介绍商场的布局，指引客户去他们想去的柜台，时而还充当客户购物的参谋。如果商品一时脱销，她们还能准确报出有此类商品的附近商店，介绍客户前去选购；如果短时间内市场没有此类商品，她们就彬彬有礼地向客户道歉，并请客户留下联系方式，然后向总经理汇报，以督促进货；一旦有货，就会函电告诉客户商品信息，或是送货上门。

“美泰”的总经理认为，“美泰”的问讯处必须具备以上这些职能。客户走进商场，都想得到满足。“美泰”不敢夸口销售世界上所有的商品以满足客户需要，但是可以做到以一流的服务来迎接客户的需要，少数客户暂时不能得到物质上的满足，至少也得到了精神上的满足。同时，问讯处每天还为公司提供了大量可贵的商品供求信息。而把一批客户介绍给其他商家，则既让客户满足了需要，又赢得了竞争对手的好感，这正体现了“美泰”以客户为中心的经营作风。

《哈佛商业》杂志 1996 年发表的一份研究报告指出，“再次光临的客户可以为公司带来 25% 到 85% 的利润，而吸引他们再次光临的因素中，首先是服务质量的好坏，其次是商品本身的品质，最后才是价格。”美泰人是这样地关心客户的需求，他们在了解顾客和向客户提供优质服务的过程中甚至都带有某种程度的狂热。这种狂热使得他们所提供的服务有时还超过了客户的期待。“美泰”作风为美泰赢得了大量回头客，也使它的销售业绩节节攀升。

3. “硬服务”与“软服务”

客户服务当然需要具备一定的条件才能落到实处，这些条