

抓住顾客的心

# 抓住顾客的心

——如何从竞争中脱颖而出

[英]布赖恩·克莱格 著

黄彬 译 上海学府翻译有限公司审订

江苏人民出版社

《金融时报》工商管理译丛

抓住顾客的心

# 抓住顾客的心

——如何从竞争中脱颖而出

[英]布赖恩·克莱格 著

黄彬 译 上海学府翻译有限公司审订

江苏人民出版社

《金融时报》工商管理译丛

## 图书在版编目(CIP)数据

抓住顾客的心——如何在竞争中脱颖而出/[英]布赖恩·克莱格  
著;黄彬译.—南京:江苏人民出版社,2002

ISBN 7-214-03157-4

I. 抓… II. ①克…②黄… III. 商业心理学 IV. F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 070445 号

Capturing Customers' Hearts

Copyright © 2000 by Brian Clegg

Chinese translation rights © 2002 by JSPPH

First Edition is published by arrangement with Pearson Education  
Limited

All rights reserved

江苏省版权局著作权合同登记

图字 10-2001-084 号

|       |                                                                 |
|-------|-----------------------------------------------------------------|
| 书 名   | 抓住顾客的心——如何在竞争中脱颖而出                                              |
| 著 者   | [英]布赖恩·克莱格                                                      |
| 译 者   | 黄 彬                                                             |
| 责任编辑  | 王 旭                                                             |
| 出版发行  | 江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009)                                     |
| 网 址   | <a href="http://www.book-wind.com">http://www.book-wind.com</a> |
| 经 销   | 江苏省新华书店                                                         |
| 照 排   | 江苏苏中印刷厂                                                         |
| 印 刷 者 | 丹阳教育印刷厂                                                         |
| 开 本   | 850×1168 毫米 1/32                                                |
| 印 张   | 6.375 插页 2                                                      |
| 字 数   | 158 千字                                                          |
| 版 次   | 2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷                             |
| 标准书号  | ISBN 7-214-03157-4/F·691                                        |
| 定 价   | 13.00 元                                                         |

(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

## 前 言

十五年来,客户服务始终是人们关注的焦点。这是否意味着我们能高枕无忧地说“我们已经把客户服务工作做得很好了”,意味着我们可以把目光投向下一件需要花费精力的大事了呢?这是不可能的。即便是在以下特定的市场现实条件下,继续对客户服务工作保持高度的关注仍是非常必要的:

- 尽管经过了许多年,但优秀的客户服务仍然不是一种普遍的状况。不错,“您需要帮助吗?”可能是印在员工们的胸牌上,员工可能也学会了如何微笑,但这一切距离优秀客户服务还相差甚远。

- 在过去的 15 年间,顾客们对优质服务的看法已经发生了巨大的变化。用户至上主义与消费者权益就是明证——现在顾客期待得到更多,而且要得多得多。

- 反对的力量也并未停滞不前。如果我们想要使与客户的关系能成为企业间差异化的首要推动力,那就有必要在提高顾客满意度方面迈出一大步。

一项接一项的民意调查显示,顾客对低下的服务水平极为不满。在我为本书搜集例证时,得到客户服务方面的一个反面例子非常容易——但有许许多多的人却想不出哪怕是一个优质服务的事例。要想使与顾客的关系成为重复的商业活动和差异化背后的推动力,就需要从对顾客的友好态度到企业的号召力进行彻底的转变。我们想的并不是要对顾客献殷勤,我们想要的是他们真心地热爱我们,想得到我们公司的产品,用敬重的口吻向别人说起我们的公司。我们需要抓住他们的心。

而有人会嘲笑地回答说：“如果你能装得像，也不错啊”但是，这并不是装出来的。《抓住顾客的心》关注那些产品或公司本身能在顾客心目中产生特殊反应的公司，而这种特殊反应要比对品牌的忠诚深刻得多——它是那种真正的热爱之情。看完本书后，你将再也不会用同样的方式看待你的顾客了

## 鸣 谢

感谢使本书顺利出笼的培生教育集团的每一位成员，尤其是普拉蒂普·杰西和理查德·斯塔格。还要特别感谢向我们提供了正反两面具体事例的顾客们，他们是艾利·波尔、西恩·伯纳、保罗·博奇、伊恩·伯勒尔、格莱格·考斯格鲁夫、艾德里安·克里奇洛、马克·迪蒙、凯瑟琳·道丁顿、杰西卡·菲格拉斯、大卫·弗里曼托尔、尼克·加斯曼、罗西·格里芙丝、约翰·哈里斯、菲利普·乔伊斯、阿妮塔·克里根、基思·劳森、布赖恩·马丁、保罗·麦吉里、艾米·梅里尔、格雷厄姆·罗林森、塔拉·罗比森、蒂姆·罗比森、海伦·罗兰兹和大卫·威克斯

# 目 录

|                              |          |
|------------------------------|----------|
| <b>第一部分 抓住心灵 .....</b>       | <b>1</b> |
| 明摆着的事实 .....                 | 1        |
| 质量能起什么样的作用? .....            | 2        |
| 为什么 OK 还是不够好 .....           | 2        |
| 号召力 .....                    | 4        |
| 从这里获得号召力 .....               | 4        |
| 1. 多走一光年 .....               | 4        |
| 2. 如果出错,及时改正 .....           | 5        |
| 3. 我迷恋我的汽车 .....             | 5        |
| 4. 他们了解我 .....               | 5        |
| 5. 明星的力量 .....               | 5        |
| 6. 他们是和我们一样的人 .....          | 6        |
| 7. 惊奇、惊喜! .....              | 6        |
| 8. 技术的魔力 .....               | 6        |
| 9. 它们是我的,都是我的 .....          | 6        |
| 10. 可爱与拥抱感 .....             | 7        |
| 11. 我们保持联系 .....             | 7        |
| 12. 第十二个组件 .....             | 7        |
| <b>第二部分 我们做了客户服务工作 .....</b> | <b>8</b> |
| 我们探求过卓越 .....                | 8        |
| 我们以人为本 .....                 | 9        |
| 消费者新的期望 .....                | 10       |

---

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 逐渐下降的趋势 .....              | 11 |
| 口头承诺 .....                 | 11 |
| 突然增长 .....                 | 13 |
| 差距 .....                   | 19 |
| 到底谁是你的顾客? .....            | 20 |
| <b>第一章 多走一光年</b> .....     | 22 |
| 多走一英里 .....                | 22 |
| 贬值的英里 .....                | 24 |
| 距离可以是相对的 .....             | 24 |
| 当心会计师 .....                | 25 |
| 拿出你的热情来 .....              | 26 |
| 愚蠢的和难缠的家伙 .....            | 30 |
| 提供人们想要的东西 .....            | 33 |
| 钱要花得值 .....                | 38 |
| <b>第二章 如果出错,及时改正</b> ..... | 40 |
| 出了问题怎么办 .....              | 40 |
| 把事情搞得更糟 .....              | 41 |
| 拒不认错的结果 .....              | 43 |
| 信任员工 .....                 | 47 |
| 信任顾客 .....                 | 49 |
| 了解所有 .....                 | 53 |
| 积极的错误 .....                | 54 |
| 不是我们的错 .....               | 55 |
| 抢先解决问题 .....               | 56 |
| <b>第三章 我迷恋我的汽车</b> .....   | 58 |
| 特殊之物 .....                 | 58 |
| 我不喜欢我的..... .....          | 59 |
| 怪异的成功 .....                | 59 |



---

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| 经典设计 .....                  | 62        |
| 产品与品牌 .....                 | 63        |
| 爱的种子 .....                  | 65        |
| <b>第四章 他们了解我 .....</b>      | <b>66</b> |
| 小公司要素 .....                 | 66        |
| CRM 所具有的危险 .....            | 68        |
| 从基础做起 .....                 | 69        |
| 交谈 .....                    | 71        |
| 要感兴趣 .....                  | 72        |
| 喜欢顾客 .....                  | 74        |
| 利用互联网 .....                 | 77        |
| 兑现目标 .....                  | 78        |
| <b>第五章 明星的力量 .....</b>      | <b>80</b> |
| 是自卖自夸的傻瓜吗? .....            | 80        |
| 什么是明星? .....                | 81        |
| 利用明星的光环 .....               | 82        |
| 站在前列的明星人物 .....             | 86        |
| 制造明星 .....                  | 87        |
| 招募明星 .....                  | 89        |
| 亲自参与 .....                  | 90        |
| 乐趣和欢乐 .....                 | 90        |
| 每个人都能成为明星 .....             | 91        |
| <b>第六章 他们是和我们一样的人 .....</b> | <b>93</b> |
| 雇员是人 .....                  | 93        |
| 小公司在这方面也具有优势 .....          | 94        |
| 名卡上的名字 .....                | 96        |
| 永远告别格式辞令 .....              | 99        |
| 热情的行动 .....                 | 102       |

---

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 共同的基础 .....                 | 105        |
| 值得信赖 .....                  | 106        |
| 允许个性 .....                  | 108        |
| 个人接触 .....                  | 110        |
| 人们的相互帮助 .....               | 111        |
| <b>第七章 惊奇、惊喜！ .....</b>     | <b>113</b> |
| 你永远都猜不到 .....               | 113        |
| 惊喜的变化 .....                 | 114        |
| 意外的礼物 .....                 | 118        |
| 给健忘的顾客们一个惊喜 .....           | 119        |
| 迷人的创造性 .....                | 120        |
| 与众不同 .....                  | 121        |
| 成为令人开心的企业 .....             | 123        |
| <b>第八章 技术的魔力 .....</b>      | <b>125</b> |
| 令人惊叹之物 .....                | 125        |
| 飞行员综合症 .....                | 126        |
| 他们不知道自己想要 .....             | 127        |
| 技术上的创造性也迷人 .....            | 128        |
| 策划周密 .....                  | 129        |
| 不是为了每个人 .....               | 130        |
| 目标对准青少年；激发成年人的购买欲 .....     | 131        |
| <b>第九章 他们是我的，都是我的 .....</b> | <b>133</b> |
| 对拥有感到自豪 .....               | 133        |
| 广泛参股 .....                  | 134        |
| 年报时间 .....                  | 135        |
| 超越年报的内容 .....               | 136        |
| 与股东签字订约 .....               | 138        |
| 问他们想要什么 .....               | 139        |

---

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 对企业的控制 .....             | 142        |
| 特别的好处 .....              | 143        |
| 和人们会面 .....              | 144        |
| 用他们的方式做事 .....           | 145        |
| <b>第十章 可爱与拥抱感 .....</b>  | <b>147</b> |
| 拥抱的吸引力 .....             | 147        |
| 吉祥物 .....                | 148        |
| 惹人喜爱的公司 .....            | 149        |
| 会说“抱抱我”的产品 .....         | 150        |
| 怀旧的因素 .....              | 151        |
| 员工的因素 .....              | 152        |
| 冒风险的公司 .....             | 153        |
| 做到伶俐可爱 .....             | 154        |
| <b>第十一章 我们保持联系 .....</b> | <b>155</b> |
| 保持对话 .....               | 155        |
| 我们倾听 .....               | 156        |
| 我们说 .....                | 159        |
| 打破障碍 .....               | 163        |
| 如何成功地运用电子邮件 .....        | 166        |
| 网站的奇迹 .....              | 170        |
| 免费拨打电话 .....             | 171        |
| 开放的渠道 .....              | 175        |
| <b>第十二章 第十二个组件 .....</b> | <b>177</b> |
| 它存在吗? .....              | 177        |
| 独特的销售主张? .....           | 178        |
| 你的资产 .....               | 180        |
| 你的机会所在 .....             | 181        |
| 寻找第十二个组件 .....           | 184        |

---

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>第三部分 创造号召力 .....</b> | <b>185</b> |
| 你现在处于什么位置? .....        | 185        |
| 基本评估 .....              | 186        |
| 1. 多走一光年 .....          | 186        |
| 2. 如果出错,及时改正 .....      | 186        |
| 3. 我迷恋我的汽车 .....        | 187        |
| 4. 他们了解我 .....          | 187        |
| 5. 明星的力量 .....          | 187        |
| 6. 他们是和我们一样的人 .....     | 188        |
| 7. 惊奇、惊喜! .....         | 188        |
| 8. 技术的魔力 .....          | 188        |
| 9. 它们是我的,都是我的 .....     | 189        |
| 10. 可爱与拥抱感 .....        | 189        |
| 11. 我们保持联系 .....        | 189        |
| 12. 第十二个组件 .....        | 190        |
| 承认 .....                | 190        |
| 第一步 .....               | 191        |
| 更长时期 .....              | 191        |
| 现在开始 .....              | 192        |
| 鸣谢 .....                | 193        |

## 第一部分 抓住心灵

杰出的客户关系是求得差异化惟一安全的途径。具有号召力的公司能够抓住顾客的心——这意味着竞争进入白热化状态时，他们仍然能够留住顾客。

### 明摆着的事实

顾客的作用是明摆着的，它们就像 A、B、C 一样简单明了：

A. 企业需要顾客。他们是利润的来源。

B. 企业需要吸引顾客。这就是说企业要有顾客想要的某些东西。而“某些东西”不仅指的是产品与服务，而且包括与您的公司交易过程中的全部感受。

C. 企业需要留住顾客。留住老主顾与争取新主顾相比，花费要少得多——而失去老主顾则意味着企业失去了其全部的终生价值，在某些情况下，这会是一大笔钱。

你可能在小时候，在妈妈的膝盖上就听过这些话，是吗？恕我赘言。那么下面哪种情况更有可能吸引并且留住顾客呢？

1. 你的员工态度粗鲁。他们忽视顾客。提供服务时，他们咬牙切齿地认为这是在浪费他们宝贵的时间。如果出了什么意外或者严重的问题——他们只会循规蹈矩。

2. 你的员工总是面带微笑。他们为了帮助顾客，可以不怕麻

烦去做自己分外之事。他们对顾客及顾客所需真正感兴趣。一旦出了问题,他们会尽其所能加以解决。

作出正确的选择确实不是什么难事。那么,为什么 20 世纪 90 年代末以来的众多市场调查显示顾客的满意度在不断下降呢?为什么人们会认为企业的客户服务工作在走下坡路呢?为什么所有的人都会有遭到企业不公正对待的大量亲身经历呢?为什么电视上关于顾客权益的节目如此受欢迎?你找到了问题所在。我们都知道顾客的重要性有多大。我们也都认识到,什么有助于与顾客建立良好的关系。然而,企业的客户服务工作还是经常做得很糟糕。因此,如果你恰巧在这方面做得不错,那可大有机会了。非常大的机会!

由于客户服务不同于优秀的产品,也不像低价格,优秀的客户服务是很难照搬照抄的。差异化就是这款游戏的名称。

### **质量能起什么样的作用?**

质量是个奇妙的东西。在适当的时间把适当的产品交付至适当的场所是企业存在的基础之一。但是,当其他企业也能做到这一点时,仅能做到这些就显得不够了。质量也是一项令人感到悲哀的企业属性,如果质量得不到保证,那它本身就是个真正的问题,但有了高质量也不是什么值得庆贺的事情。如果没有质量——比如说,劣质产品或总是推迟交货——那么,无论你把客户服务做得多么好,都是无济于事的,顾客们终究会变得不高兴,并把他们的目光投向别的产品。但是,仅仅拥有质量也不足以留住你的顾客。你还需要其他东西。

### **为什么 OK 还是不够好**

我们将在下一部分“我们做了客户服务工作”中探讨什么是

“您需要的其他的东西”。许多公司甚至把这项工作做到可以称得上是不错的水平。他们为那些专职的客户联系员工设立了受顾客欢迎的服务准则。他们使各销售网点的服务水平保持一致。他们的客户联系员工态度和蔼,使顾客在交易的过程中感受到愉快。但是,这样他们就敢确保在“客户服务”这一栏上打勾,把目光投向其他真正的业务上去吗?

当然不能。客户服务与工业发展一样,都会经历一个类似的循环,但它要稍微滞后一些。这种提前定制好的客户服务与生产线相类似。生产线式的客户服务能使我们以低廉的成本广泛推行较好的服务,而这在以前是做不到的。但它也是有缺陷的。正如生产线一样,这种客户服务会挫伤员工们的工作热情,而且会生产出单调而重复的产品。当然,这总比没有强得多,但它与真正的、手工制作的精良产品相比,还是无法相提并论。

你可能会认为,你手上拿到的数据与此相左。95%(或不论百分之几)的顾客对你所提供的服务“相当满意”,看上去好像没有必要再采取什么措施了。但你要特别小心哦!

### 增强你的号召力

有意思的是,客户服务的推动力常常是感觉。一家公司在服务方面的声誉(或恶名)常常是由一系列人们归纳出来的细小体验逐步增强的。很少有人能够产生出代表大多数意见的全局性看法。我们的看法都是根据不可避免的、奇闻逸事般的有限经历,以及通过我们对一家公司的“感觉”而获得的。

大卫·弗里曼托尔,咨询专家  
及《超级老板》和《顾客喜欢我们什么》的作者

大卫·弗里曼托尔一针见血地指出,相信你自己的数据可能带来什么样的灾难。顾客并不了解(或关心)你的数据。他们对你公司的看法源于耳闻目睹或亲身经历。个人的体验造成了差异,而不是数据

而那些经历和故事也并非产生于那些还说得过去的客户服务。增强我们企业的号召力,现在正是时候。

## 号召力

号召力是对情感的某种激励,是人的天性激发起某人对他人的热情、兴趣与好感。它是吸引力。事实上,这也正是企业所需要的东西,伴着他们的顾客一起超越服务、超越关系或体验。一家富有号召力的企业能够给予顾客某种特殊的东西。在买了一家富有号召力的公司的产品之后,你想把自己的经历告诉别人,想和别人一起分享自己的感受。如果我们能使一家企业富有号召力,就像是为犹如一线烛光般的日常客户服务打通了一扇通往灿烂与光明的大门。本书将告诉你,如何使企业富有号召力。

## 从这里获得号召力

本书接下来的部分将介绍构成企业号召力的各个组件。下一部分将着重介绍常规客户服务的性质,及其益处与局限。我们也将其中探讨号召力的 12 个组件,从“多走一光年”到前所未有的“第十二个组件”。

### 1. 多走一光年

从某个角度看,第一个组件中包含有其他组件。如果有人为了帮助你而不怕麻烦,那就是一种具有吸引力的品质。同样,如果一家公司比别人“多走一英里”,也会具有吸引力。但要想具有真正的号召力,要想像灯塔一样处于真正显赫的位置,你还得更



多——“多走一光年”，这是抓住顾客的心的第一个组件。

## 2. 如果出错,及时改正

我们所有人有时候都会出错。零缺陷只是人们在质量领域中一厢情愿的幻想,在真实的生活中是不可能发生的。不论我们的体制、流程和员工有多么出色,事情总是难免会出错——而顾客正是依据我们改正错误的程度,来判断公司的价值。然而,现实情况经常是,及时的补救服务非常勉强,常附带众多的前提条件与规则,使受到苛刻待遇的顾客感觉自己像个罪犯。如果你现在是这样对待顾客,那正在错过增强号召力的良机。

## 3. 我迷恋我的汽车

有些产品和品牌会在顾客心目中形成一种与其股票票面价值极不相称的反应。某些品牌的小汽车尤其如此,人们甚至到了盲从的地步。根据通常标准,它们往往算不上是最好的产品——但它们会使人们产生如此强烈的情感,甚至带有某种不可思议的成分。在进行产品设计时,你无法有意识地注入所谓号召力,但你能促使其朝着这一方向发展——一旦你拥有了某种富于号召力的产品,一定要确保维持其优势。

## 4. 他们了解我

客户关系管理(CRM)整个领域的基调都是建立在这样一个论点之下:如果你了解顾客,并在为他们提供服务时积极地利用这些知识,那么就能使顾客获得更好的体验。不幸的是,客户关系管理常常为系统(和系统创制者)所左右,而不是人际关系的现实。但这挡不住一个现实,就是那些真正使顾客感到自己受欢迎的公司在这场号召力的角逐中下了大赌注。

## 5. 明星的力量

没有明星作代言人(FIGUREHEAD)的公司常常会嘲笑那些有明星的公司。有人认为,这些关键人物都是削尖脑袋想出名的家伙,对他们而言,舞台上的灯光要比企业的成功重要得多。但这种