

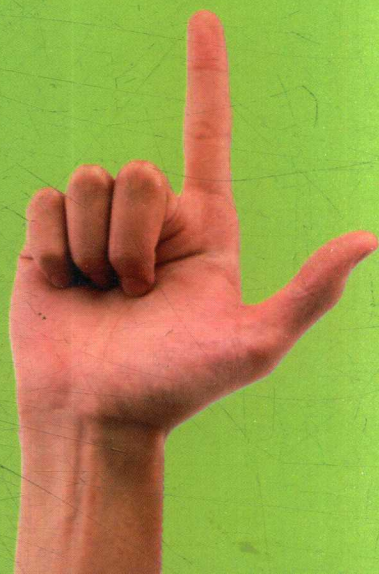
蔡利华◎著



左	手
服	务

右	手
销	售

Selling
In Customer Service



左手
服务

右手
销售

Selling
In Customer Service

蔡利华◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

左手服务 右手销售: 铂金版 / 蔡利华著. —北京: 中国财富

出版社, 2016.9

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6263 - 4

I. ①左… II. ①蔡… III. ①销售服务 IV. ①F719.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 214783 号

策划编辑 刘 晗

责任编辑 白 昕 杨 曦

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡 张营营

责任发行 张红燕

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6263 - 4/F · 2654

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2016 年 9 月第 1 版

印 张 13.5 印 次 2016 年 9 月第 1 次印刷

字 数 214 千字 定 价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

序言

十年前我开始在国内率先研究服务与销售的交叉互动，四年前我出版了国内第一本销售与服务衔接整合的书籍《左手服务，右手销售》，而现在服务与销售交叉整合的很多模型、方法、流程和技巧已经在实践中得到了大量的应用、落地、推广和生根。

2012年出版的《左手服务，右手销售》已经连续加印了好几次，但仍然供不应求，各大实体店和网上书店售罄，出版社库存告急。正当我和出版社协商是否需要再次加印时，我突然意识到是应该对书籍的内容进行适度调整和升级了。左思右想之后，我决定重新对书籍进行修正，推出《左手服务，右手销售》一书的铂金版。

的确，最近几年的培训和咨询经历让我对服务与销售的关系有了更深刻的认知。虽然出于核心知识产权保护的考虑，我无法把所有最新的模型和工具全部在这本铂金版中一一呈现，但我还是希望在新版书籍中适度地把我的最新体会、最新成就以及最新观点进行呈现和展示。

在本书第一版中我一直传递这样的观念：服务是销售的铺垫，销售是服务的结果。而在这本铂金版《左手服务，右手销售》中，我将进一步明确能对销售产生铺垫促进的服务必须具备服务帽、服务钩、服务衣和服务网四大效用。而在期望值驾驭等核心模块，我将把原先较为散乱的方法和技能，进一步归纳提炼成系统化套路和战术模型。

一本书得到热销是一种认可，一本书得到再版更是一种期待。这几年也有越来越多的咨询专家、培训专家、企业内部服务与销售管理专家，纷纷投入到服务与销售整合衔接这一创新领域的研究和实践中，这对我是一种激励，是一种鞭策，更是一种继续推进《左手服务，右手销售》套路升级的动力。

在当前的经济环境中，企业既要开源，也要节流；既要客户满意，也要降本增效。我认为服务和销售的整合衔接、相互转化，既是供给侧的修正，也是需求侧的满足，是一条值得推广的转型升级之路。

最后，祝福我的二女儿黄子凌健康成长，你的快乐是爸爸永远的幸福之源。

蔡利华

2016年5月20日 上海

第一章 服务流程与销售流程的有效整合	1
第一节 过度服务 VS 过度销售	3
第二节 成为全脑型的服务与销售专家	9
第三节 服务流程与销售流程的对比分析	14
第四节 服务中销售的六步方程式	19
第五节 服务对销售四大促进效用	29
第二章 整合服务与销售角色的双面沟通	41
第一节 服务过程中的双面沟通技能	43
第二节 高效的双面沟通工具：客户心理指南针	46
第三节 服务中客户心理指南针的活学活用	54
第三章 服务过程中客户期望值的有效驾驭	63
第一节 服务过程中客户期望值的三种应对方式	65
第二节 服务中客户期望值驾驭三部曲	75
第三节 服务中客户期望值驾驭的两大齿轮	88
第四章 服务中引导客户新购买需求的要点与策略	97
第一节 把客户满意转化为新购买需求的三大关键 控制点	99
第二节 服务中引导客户新购买需求的三大策略	110
第五章 服务中提升客户关系的方法	125
第一节 服务中的信任度与亲和度	127
第二节 在服务中提升信任度的三大技能	130
第三节 在服务中提升亲和度的三大技能	141
第六章 服务过程中的柔性成交策略	153
第一节 柔性成交与刚性成交的区别	155

第二节	柔性成交五大右脑技巧	160
第三节	柔性成交四大左脑技巧	171
第七章	服务中四类行为特征客户的迎合与引导策略	179
第一节	四类行为特征的客户	181
第二节	与四类行为特征客户沟通的基本原则	185
第三节	四类行为特征客户的服务接待及需求迎合策略	187
第四节	四类行为特征客户的新购买需求激发与引导策略	193
第五节	四类行为特征客户的成交策略	201

第一章

服务流程与销售流程的 有效整合



第一节 过度服务 VS^① 过度销售

小王是一家银行的大堂接待员，除了服务营业厅的客户，解答客户的询问，维持现场秩序外，也兼带推销银行的信用卡。

小王服务客户非常尽心尽责。从客户进入营业大厅起，他便热情指引打招呼，并积极询问对方有什么需求，甚至主动递送饮用水。对于客户提出的问题，他总是以最快的时间去协调解决，在客户离开时，还主动问候送别。

小王服务客户用心、真诚。他的想法是以心换心，客户认可了他的服务，他的信用卡销量自然会提高。

小王觉得服务客户的时候，最好不要主动推荐信用卡，否则会引起客户的反感与抵触。因为大厅里放着信用卡的宣传广告和展台，客户如果有需要，肯定会找他的。

可是随着时间的推移，那些客户并没有主动地询问信用卡的办理。小王觉得可能时间没有到，只要等待，只要有耐心，客户迟早会支持他的。

可惜小王的信用卡销售成绩还是非常非常差，小王很郁闷，他难道做得还不够好吗？

① VS 指英文单词 Versus，翻译为对、对抗等。

由于小王销售信用卡的业绩实在太差，他被调到内勤岗位上，银行另安排了小李去替代他的工作。小李上任之初，一心想把信用卡的销量提升上去，当然他也知道服务客户是必要的。

他主动热情地与客户寒暄之后，就会主动地推荐信用卡，不断强调信用卡的好处。对似乎不感兴趣的客户，他会主动拿来登记表，不断催促他们填写。

有些客户就其他方面的问题来询问他，他敷衍一下后，也没有即刻帮助客户去尽心协调办理，而是推荐起信用卡来。

虽然小李在推销信用卡方面想尽了办法，但很多客户对他非常反感，甚至有人向高层投诉他。

小李在两个月里面，不仅信用卡销售业绩低迷，而且大堂服务工作让很多客户不满意，结果没有过试用期就被解雇了。

小李很伤心，我如此尽心工作，难道错了？

一、关于服务与销售的对比思考

小王和小李作为刚进入银行的年轻人，工作不可谓不努力，他们都从自身的理解出发，想尽自己所能，把这份工作做好。

若要先分析小王失败的原因，不难发现这是一个在服务客户上兢兢业业、一丝不苟的好员工，而且也非常容易判断他的工作价值观，那就是只要服务做好了，客户满意了，销售工作就自然水到渠成、开花结果了。在这一价值观的驱动下，小王一切工作以服务为先，以客户满意为前提，虽有销售指标在身，他却从不愿意向客户运用任何推荐、引导和说服的销售技巧。很显然，他在“等待”结果的出现。

然而让小王无论如何想不到的是，服务做得再好，销售结果却未同步跟上，这让小王深感郁闷。其实综观各个行业、各类企业，类似小王这样的情形可以说并不鲜见。

曾有一位 500 强服务型企业的 CEO（首席执行官）这样说过：良好的服务与客户满意是一张未来可以兑现的支票。但事实是，很多时候这张支票无法兑现，或者要很长时间才能兑现，因此我们现在必须要研究一个很现实的问题：这张支票如何确保兑现，而且要快速兑现。

这位 CEO 的评论，也反映出目前很多在服务方面做得很出色的企业，开始对服务的真正目的，衡量服务优劣的真正标准等问题，进行反思与探索。

类似小王的故事屡见不鲜，而这样的故事至少能给广大服务人士六个方面的启发和深思：

1. 从时间跨度分析

良好的服务，从长远来看能带来相应的销售增长，但期待中水到渠成的销售结果，很可能因时间太久而不能产生短期效益。正如小王只有三个月的实习期来通过销售结果证明自己，只可惜他用心服务的效果需要更长时间才可能产生回报，小王很遗憾地“等不到那一天”了。在多变的经济环境下，在强大的竞争压力下，在善变的客户面前，无论是提供服务的企业还是个人，如果通过良好服务所创造的那张“支票”未能及时兑现，很有可能发生类似小王“等不到那一天”的莫大遗憾。

2. 从影响变量因素分析

决定客户再次购买或者提升购买数量的因素中，良好的服务只是其中之一，还有其他因素左右着客户的购买决定。类似小王这样的服务人士，往往相对“天真”和“一厢情愿”，认为服务做好了，客户满意了，销售结果自然就会产生，这就等于把服务满意看作决定客户购买的唯一因素。在服务满意的基础上，如果不采取探询、跟进和引导等行动，那影响客户购买决定的其他因素就无法被识别、改变和解决，那服务满意就难以顺利转化成销售结果。

3. 从竞争角度分析

通过良好服务所产生的满意客户，也很有可能被竞争对手通过针对性的服务手段和促销策略夺走。客户的心态往往是“没有最好，只有更好”“多一个选择，多一份安全”。因此经常发生的现象是，当服务人士期待那些自认为

“服侍得妥帖满意”的客户投桃报李时，对方说不定已经“暗度陈仓”，和竞争对手签了合作之盟，而服务过程中创造的客户满意只是为他人做嫁衣之努力而已。

4. 从客户购买心理分析

对通过服务感受而产生满意的客户而言，服务中获得的满意感受未必会顺理成章地转化为购买欲望和冲动。著名的销售行为学家理查德·斯雷尔研究表明：99%的客户都是感性的，这就意味着客户的购买欲望和兴趣不应让它“很理性”地自然生长，而需要人为地去刺激和影响。

5. 从边际效益分析

服务过程中客户获得的满意体验与购买冲动会随着时间的推移而逐渐消退。也就是说，在服务过程结束前，服务人士的沟通、影响、引导，具有四两拨千斤的效果，所付出努力的边际效益最高；而时间长了，客户的满意感消退了，那服务人士要对客户进行影响和引导，难度就会大大增加，所付出努力的边际效益最低。

6. 从服务与销售的角色分析

很多优秀的服务者并不一定是优秀的销售者，这两个角色所需具备的理念、能力、素养、技巧和方法有很大的不同。小王以服务者的角色来看待销售角色，以为良好的服务和出色的销售是一回事，而结果证明，他并不是一个合格的销售者。大量实践案例表明，类似小王这样的“一流服务，三流销售”的“角色不平衡”现象在现实生活与工作中比比皆是。

而顶替小王工作的小李，似乎深刻感受到了前车之鉴和强大压力，一心想把信用卡销售工作做好，很明显他走向了另一个极端。小李丝毫没时间浪费在和销售结果无关的服务琐事上，他在推荐时特别积极主动，而且他最怕夜长梦多，因此每次都会向潜在客户施加压力，令其当场做决定。

然而这样一个在销售岗位上勤奋、拼搏、富有韧性的年轻人，同样失败了，甚至败得更惨，不仅业绩没有做上去，而且招致客户的不满和投诉，惨遭解雇，其结局之窘更甚于小王。

小李的行为往往会让我们联想起经常接到的来自房产中介、保险公司等机构的来电，电话的那一头没有问候，没有寒暄，不问需求，不注重对方感受，从第一句话开始就如连珠炮似的推荐、蛊惑、说服，结果呢，被挂掉电话是家常便饭。

类似小李这样的销售行为非常普遍，他的经历至少能给人以下三个方面的启示：

1. 销售同样需要客户满意

很多人觉得销售就是结果导向，就是以赢得订单为最终目标，因而在追逐结果的过程中忽视了客户满意与客户感受。而脱离客户满意与客户感受的销售过程，往往会由于客户的反感和抗拒而导致失败。真正的营销高手，在推进销售的过程中，会始终关注客户的感受，尤其会关切客户的满意度，往往能实现兼顾客户购买与客户满意的双赢目标。

由此可见，销售工作与服务工作有一个共同的基础，那就是赢得客户的满意。

2. 销售同样需要服务配合

在实际工作中，销售与服务两者看似区别明显，本质上却未必真的泾渭分明。很多销售工作本质上就是一个服务的过程，而很多服务工作同时也带着销售的目的。

例如，很多大客户销售的过程往往是销售与服务交织在一起，密不可分；又如，很多面对面的消费者服务的过程，都隐藏着销售的动机和目标。

小李的销售行为之所以失败，原因之一就是他把销售与服务分得过开，过分重视销售而忽视服务，导致自己的销售努力因为缺乏服务的配合而失去客户的信任，最终失去客户。

3. 客户需要引导而非说服

传统的销售观点往往认为客户需要被施加压力，客户需要被说服。然而越来越多的范例表明，压迫性销售及说服性销售等销售方式越来越不被客户认可与接受。

一个习以为常的现象是，服务人员被更多地训练如何在沟通中迎合与巧

妙引导客户，而销售人员则更多地学习如何有效地给客户施加压力，说服客户，让客户做决定。

而当说服客户变得越来越困难，当向客户施加压力反遭客户反感抗拒时，如何把服务行为中的迎合与引导技巧运用到销售行为中，则成为提升销售效果的重要途径。

二、过度服务与过度销售

小王与小李的故事，更引导出了两个在服务与销售领域备受关注的现象，即过度服务与过度销售，两者在追求目标和行为特征上有很大区分（见表1-1）。

表1-1 过度服务与过度销售的区别

	过度服务	过度销售
追求目标	过度关注客户满意	过度关注销售结果
行为特征	在客户满意的基础上缺乏有效及时的销售跟进，导致服务中销售机会的浪费和错失	在客户还未充分满意的情况下，草率地进行购买说服和成交引导，导致服务过程中客户满意与信任的丧失

过度服务是指在服务过程中过度关注、迎合与满足客户的需求，并且在客户满意的基础上又缺乏有效及时的销售跟进，导致服务中销售机会的浪费和错失。简言之，就是服务过度，销售不足。不难发现，小李就是患了“过度服务综合征”。

过度销售是指在服务过程中过度关注销售结果，在客户还未充分满意和信任的情况下，急不可耐地进行产品推荐和成交引导，导致服务过程中客户满意与信任的丧失。简言之，就是销售过度，服务不足。不难发现，小李就是患了“过度销售综合征”。

在当前服务与销售领域有一个很多企业都在探索的趋势，那就是服务与销售的整合，把服务与销售有机地衔接在一起。

例如，越来越多的大客户经理正在接受系统的服务技巧培训，因为大客

户开发与维护的过程，既是一个销售推进的过程，更是一个以良好的服务赢得信任的过程，服务与销售交织在一起，密不可分。

众多为最终顾客提供面对面服务的企业，都在研究如何防止服务过程中的“过度销售”或者“过度服务”，以确保服务人士能成为既懂服务又擅长销售的双面人才。

许多企业正在把售后服务部门变成销售的前哨和排头兵，通过良好的服务挖掘与引导客户进一步的需求，创造了客户更多的重复购买与转介绍，提升了企业在客户预算中的“口袋份额”。

更有企业让客户服务中心承载了服务与销售的双重功能，不管是售前的信息咨询还是售后的投诉处理，都在客户服务的过程中，挖掘客户更多的购买需求。

还有更多例子表明，越来越多的专业人士及企业，正在把服务与销售进行融合与整合，使两者实现有效互补，取长补短。

因此，探讨与研究如何平衡服务与销售两个不同角色，如何整合服务流程与销售流程，不仅是一种前沿的探索，更具有现实的指导价值。

为便于定义和统一称谓，我们把与客户直接沟通和提供服务的各类人士，不论是直接面对客户的服务员，还是企业的售后工程师；不论是呼叫中心的客服人员，还是面向企业客户的大客户经理等，统一称为“服务人士”。

第二节 成为全脑型的服务与销售专家

一、服务和销售的定义

究竟什么是服务？什么是销售？两者的差别到底在哪里？如果要对服务

与销售的定义展开讨论的话，那些教科书上常见的服务定义与销售定义，未必能一针见血地点出服务与销售的异同点。

在具体的服务过程中，为了更精准地判断分析自己所扮演的角色，为了更清晰地分析服务技巧与销售技巧的平衡运用，为了更有效地从服务过程向销售过程过渡，服务人士必须从实际操作的角度，对服务与销售的定义，进行操作性更强的提炼和归纳。以下是一个常见的服务接待的情景，可以很好地解剖服务与销售的差别。

服务员：“欢迎光临，先生您好，感谢您的莅临，有什么我可以帮到您的吗？”

客户：“我就等个人，找个位置先坐一下。”

服务员：“好的，没问题。您坐靠窗的位置吧，这里可以看到沿河的风景。”

客户：“谢谢！”

(3分钟后)

服务员：“您先喝杯水，请问您要先点些什么吗？”（微笑）

客户：“暂时不用了，等朋友来了再说。”

服务员：“好的，没问题，有什么需要按这个服务铃就行。”（微笑）

(5分钟后)

服务员：“先生，这里有今天的报纸，您看需要吗？”（微笑）

客户：“谢谢，给我一份今天的《中国经营报》吧。”（略显惊讶）

服务员：“好的，一看您就是个成功的财经人士，等会我再拿几本最新财经类的杂志给您。”

客户：“谢谢，谢谢！”（有些诧异）

服务员：“这是我们应该做的，到时候需要点什么，您按下服务铃就行，我随叫随到。”（微笑）

客户：“你先给我来一杯奶茶吧。”

这一常见的场景中，服务员首先扮演了服务者的角色，积极主动地问候