

客户服务

CUSTOMER SERVICE

科技型中小企业创业指南 **5**

名誉主编 李绪鄂 徐冠华
主 编 张景安



101010101010101010101010101010010101001
101010101010101010010101001
ChanceLine.com

中央文献出版社

客 户 服 务

名誉主编 李绪鄂 徐冠华
主 编 张景安
学术指导 纪宝成
编 著 刘向东 张 毅

中央文献出版社

图书版编目(CIP)数据

科技型中小企业创业指南/张景安等编. —北京:中央文献出版社, 2000. 12

ISBN 7-5073-0937-1/C·81

I. 科... II. 张... III. 中小企业: 技术企业-企业管理-指南 IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 58772 号

科技型中小企业创业指南

编 者/张景安等

责任编辑/田松年

美术编辑/大 川

封面设计/马 飞 徐文彦

版式设计/北京睿智文化交流有限公司

出版发行/中央文献出版社

地 址/北京西四北大街前毛家湾 1 号

邮 编/100017

经 销/新华书店

排 版/北京睿智文化交流有限公司

印 刷/三河市富华印刷包装有限公司

装 订/三河市富华印刷包装有限公司

850 × 1168mm 1/16 印张 92 1500 千字

2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第一次印刷

印数 1 - 5000 套

ISBN 7-5073-0937-1/C·81

总价:144.00 元(每册 16.00 元)

图书如有印装质量问题,请与印刷厂联系调换。

版权所有 违者必究

序

经过建国五十多年,特别是改革开放二十多年来的建设和发展,我国经济发展水平和国家整体实力都取得了长足的进步。这些成就不仅极大地提高了人民的生活水平,也大大地增强了我国在国际社会的地位和影响力。面对举世瞩目的业绩,我们应该清醒地认识到,在日趋激烈的国际竞争环境中,中国现有的经济发展水平和实力与实现中华民族复兴的宏伟目标相比,还有相当大的差距。要在新世纪实现中华民族复兴的伟大历史使命,我国经济发展的任务还相当繁重而艰巨,必须继续探索适合时代特点、具有中国特色的改革发展之路。

当今,全球范围内一场新的科技革命正在兴起,科学技术的进步已经成为推动经济和社会发展最有决定意义的因素。科学技术发展越来越快,高新技术成果转化为商品的周期越来越短,高新技术向经济、社会各个领域的大规模渗透和转移,使技术密集和智力密集为特征的新兴科技产业大量涌现,成为经济发展的先导和重要支柱。

当今世界经济竞争、科技竞争极其激烈。从某种意义上讲,谁占领了高新技术产业这一制高点,谁就站在世界发展的前沿。高新技术产业已经成为世界各国经济竞争的主要阵地。以信息技术、生物技术为核心的高新技术革命已被看作一个国家经济、科学技术、国防实力和现代文明的基础和重要标志。由此可以看出,大力推动科学研究和技术创新,加快高新技术产业步伐,是二十一世纪中国经济快速增长,提升国家竞争力,实现中华民

族复兴的根本途径。

中国几代领导人对现代科学技术发展一直是高瞻远瞩,高度重视。从“两弹一星”的研制到“四个现代化”的提出,凝聚着毛泽东主席、周恩来总理等老一辈无产阶级革命家对科学研究工作的重视和心血。早在改革开放之初,邓小平同志就已经提出“科学技术是第一生产力”的科学论断,将科学研究置于社会生产力之本的高度,体现中国第二代领导集体对科学技术在经济社会发展中重要作用的深刻理解和认识。面对知识经济的萌芽兴起,1998年江泽民总书记进而指出“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力”。“科教兴国”战略的提出和国家技术创新体系的建立,则是把科学研究和科技创新放到了关系整个国家、民族兴衰成败的重要位置予以重视。

改革开放以来,我国在推进高新技术产业化、发展民营科技企业方面探索了很多做法和经验。其中有一条重要的经验,就是必须坚持两条腿走路的方针。一方面,我们要发挥社会主义制度集中力量办大事的优势,在战略性的高科技领域,集中力量,迅速占领阵地,发展高科技,实现产业化,带动一批新产业的发展,实现跨越式发展目标。我们过去有集中国家力量搞“两弹一星”的经验,今后我们应当继续继承和发扬“两弹一星”的经验,在社会主义市场经济的条件下,进一步推动一些重大的产业化工程或项目。另一方面,在社会主义市场经济条件下,我们更要重视和支持高新技术企业在激烈的市场竞争中,走从小到大、大浪淘沙、滚动发展的道路。这是高新技术产业自身的特点所决定的。众多的实践证明,高新技术创新的机遇、高新技术产品的市场机遇往往事先无法预测。在激烈的市场竞争中择优,是高新技术企业发展的根本途径。高新技术企业只要有好的体制和机制,有持续创新能力和正确的市场策略,就能够从小到大,

在激烈的市场竞争中迅速得到发展。三百年的市场经济发展历史证明了这一点,众所周知,像通用、飞利浦、西门子等跨国大公司都是从小企业、从车库、从作坊里面发展起来的。即使资本主义发展到垄断阶段,也没有阻塞这条路,像惠普、英特尔、微软、雅虎、戴尔等高科技企业,都是走的从小到大、滚动发展的道路。近年来,我国一大批民营科技企业的崛起,也印证了这一道理。我国一些有竞争能力的高科技企业,像联想、方正、华为、海尔、地奥等等,也都是以十几万元、几十万元资产起家,在短短的几年、十几年时间里,迅速的成为产值数十亿、上百亿的小巨人。这些事实就充分显示出科技型中小企业在我们现实经济生活中的地位和影响,并预示着它们引导着未来世界经济发展的主流方向。

国际经验表明,经济发展成功的国家,中小企业必然充满活力。中小企业,特别是科技型中小企业在科技创新和高新技术产业化发展中,具有极其重要的地位和作用。中小企业的健康发展,不仅仅关系到就业和社会稳定,还关系到经济发展道路的选择和发展速度,关系到能否较好地实现资源的合理配置。而科技型中小企业在实现科技创新,推动高新技术产业化发展等方面则占据重要的地位和作用。但是,中小企业客观上存在许多经营劣势,如中小企业大多属于竞争性行业,很难获得技术上的垄断优势;融资渠道单一,资金来源受到挟制;管理经验不足等等。这些使得他们在瞬息万变的市场竞争环境中,生存与发展不断受到优胜劣汰的竞争威胁。综观发达的市场经济国家,大都有专门的政府管理机构和健全的法律体系,能够为中小企业创造一个良好的环境,提供可靠的融资渠道、适当的优惠政策以及健全的社会化服务体系。中小企业的健康成长要求政府给予长期、系统的政策支持。

在中国即将加入 WTO 的形势下,发展科技型中小企业有着尤其重要的意义。因为这类企业能够根据自己的技术优势,适应国内外不断变化的、多样的市场需求,迅速做出反应,调整方向,生产有市场竞争力的产品。这种具有快速市场反应能力和创新能力的科技型中小企业,以及在这些科技型中小企业基础上,在激烈的国内外市场竞争中形成的高新技术企业,将成为加入 WTO 后我国国民经济发展中一个重要的支撑点。几年来,在调研过程中,我参观了几百家这样的科技企业,看着它们中有很多在一两年内、两三年内迅速成长起来。我确实有这样的信心,不要几年、几十年时间,在这些企业当中,一定会有一批世界级的企业涌现出来。

多年来,党和政府给予科技型中小企业应有的重视,但受长期计划体制的束缚,使科技型中小企业发展环境建设没有提高到应有的位置,政府管理机构不健全,法律体系不完备,缺乏完整的社会服务体系和稳定的融资渠道,影响了科技型中小企业的健康发展。以市场为取向的经济体制改革,促进了企业转换经营机制,政府转变职能,但并不意味着政府对企业可以撒手不管,放任自流。与此相反,需要政府设立专门的机构,制定政策对科技型中小企业发展给予支持、指导和监督,并做好服务性工作,否则,不利于科技型中小企业参与公平的市场竞争和健康发展。

现在我们欣喜地看到,政府在这方面做出了巨大的努力并取得了不小的成绩,对我国的科技创新和高新技术产业发展产生了重要影响和促进作用。国家陆续制定了《科技进步法》、《科技成果转化法》、《专利法》等一系列有关法律,相继实施了“863 计划”和“火炬计划”,创办高新技术产业开发区和企业孵化器,把高新技术产业发展作为国家产业政策和经济发展战略的重要

组成部分予以重视,在科技投入、金融税收、人才培养等方面制定了一系列优惠政策,对未来中国赶超西方发达国家的先进水平起到了十分重要的作用。

科技型中小企业创业和发展,既不同于大型企业的发展,也不同于其他类型的中小企业发展,有着特有的内在规律性。科技型中小企业的健康发展,除了需要政府对其创业发展给予融资、税收、科技和人才政策等方面的扶持,还需要全社会关心关注科技型中小企业的发展,有更多科技工作者积极投身到科技型中小企业的创业行列,使科技型中小企业创业荫然成风。科技型中小企业更要立足现实,加大科学研究投入,努力推动科技创新,同时还要广泛借鉴国际先进经验,提高经营管理水平,努力发挥创造精神,为促进我国科技创新体系的建立和高新技术产业化发展做出贡献,促成中华民族伟大复兴在新世纪早日实现!

徐冠华 2001年1月31日

导 言

为客户服务有两条准则：

●客户永远是正确的！

●如果客户是错误的话，请参照第一条！

为什么 IBM 能够以比同行高 1/4 的价格出售产品，而客户竟然趋之若鹜？其中很重要的一条就是在本书中所要论述的：IBM 能够向客户提供他们想要的各种服务！该公司的总裁说：“我们的公司并不卖电脑，而是卖服务。”

客户资源一直是现代企业生存发展的关键所在，只不过为以往卖方市场中由企业主导市场的错觉所覆盖。随着收入的不断增加，人们的价格敏感性已大大降低，而更重视客户服务，即使企业重视产品的可靠性与稳定性，也需要优质的客户服务作保证。

21 世纪将是以服务取胜的年代，这个时代企业活动的基本准则应是通过客户服务使客户感到满意。不能使客户感到满意的企业就无立足之地。因为，在信息社会，企业要保持技术上的优势已越来越不容易，企业必须把工作重心转移到客户服务上。从某种意义上说，只有通过提供优质的客户服务，使客户发展为忠诚的市场，才可能是成功的企业。

网络时代获得成功的企业应该改变其对于市场的既有看法，形成正确的客户服务导向经营理念，借助网络去接近、把握目标客户，形成具有自身特点的网络客户服务系统，并以此作为企业长期生存与发展的基础。

目 录

序

徐冠华

导言

第一部分 客户导向服务 [1]

- ☐ 客户导向
- ☐ 客户服务
- ☐ 客户服务与价值增值

第二部分 客户行为 [27]

- ☐ 客户分类
- ☐ 客户需求
- ☐ 客户调查
- ☐ 客户满意

第三部分 提供优质服务的艺术 [63]

- ☐ 承诺
- ☐ 沟通与交流
- ☐ 媒介方式
- ☐ 永远留住客户

第四部分 有效客户服务的落实 [91]

- ☐ 客户档案
- ☐ 客户档案分类
- ☐ 建立客户档案
- ☐ 客户档案的利用

第五部分 快速反应管理 [107]

- ☐ 客户服务反馈
- ☐ 快速反应管理

☐ 与客户保持良好关系

第六部分 网络客户服务

[121]

☐ 网络客户

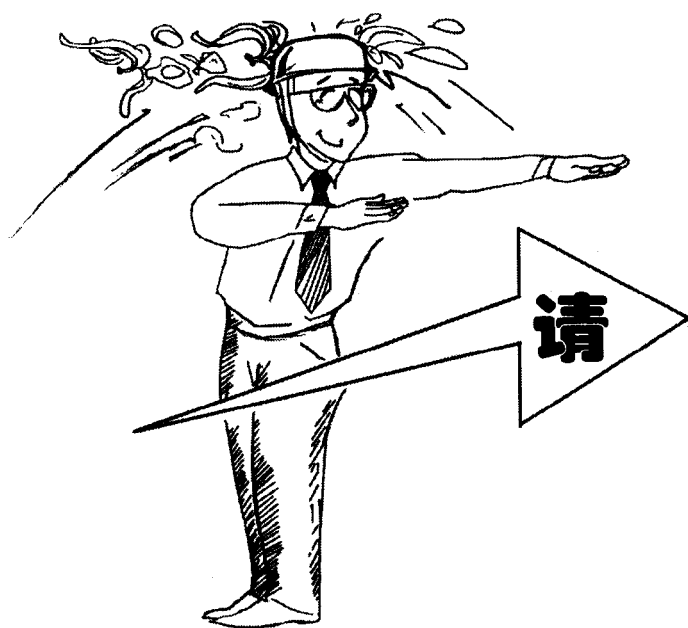
☐ 网络市场细分

☐ 网络客户服务

☐ 网络客户服务工具

第一部分

客户导向服务



没有客户就是没有生意可言,这永远是一条真理。

客户导向

客户导向就是一切以目标客户需要为出发点,集中企业的一切资源力量,千方百计地满足和留住客户的一种经营战略。在实现企业的客户导向过程中,应首先明确谁是企业的客户,识别他们对产品和服务的具体要求,并以此为基础设计制造产品,制定各种经营服务策略。

实现企业的“客户导向”,是科技型中小企业开发、保持客户,使之在激烈的市场竞争中立于不败之地的根本保证。在实践中,各类企业成功的原因可能互不相同,但大都有一个共同的特点,就是能够把满足客户需求放在第一位,实现企业的客户导向。

客户导向策略要求企业提高客户服务意识,提供优质客户服务。在这一过程中,每一个部门的工作都围绕满足客户需要来展开,倾听客户的需求,并按客户的意见办事,这一办法的长期成效是永远留住了客户。

从生产导向到客户导向

经济发展水平决定着企业的生产方式和经营导向,在企业营销方面,具体表现为从生产导向向客户服务导向的转变。从工场手工业到现代机器大工业,生产力不断由低向高发展,经济水平也随之提高,生产与交换方式也发生了相应变化,客观上使企业营销方式逐步经历了生产导向、产品导向、推销导向、市场导向、社会市场导向和客户服务导向六个阶段。

●生产导向

指企业把全部精力用在产品的生产上,主要是抓增加产量和降低成本两个方面。不太重视产品质量,更不注意产品品种和推销。这种导向是一种指导资本主义企业活动最古老的思想。过去,我国生产企业“以产

定销”、商业企业“以进定销”,不讲产品质量与品种,就属于这种导向。市场经济中这一种企业必然会被市场淘汰出局。

●产品导向

指企业把绝大部分精力用于抓产品的质量、性能与特征,只注意选择实力较强、信誉较高的零售商去解决产品销售问题,而不太重视产品品种、式样与功能的创新,更不注意多渠道分销和销售的促进工作。过去,我国一些工业企业只抓“拳头商品”的生产,一些商业企业只抓“拳头商品”的购进,忽视消费者的需求变化,就属于这种导向。这种企业尽管得到了一时的盈利,但终未逃脱被市场浪潮所吞噬的命运。(表 1.1)表明了服务导向管理与产品导向管理之间的区别。

表 1.1 服务导向管理方式与产品导向管理方式

服 务 导 向	产 品 导 向
通过建立关系给予一揽子好处(如电话服务)。	有形产品(如电话机)。
向客户开放(如汽车展厅)。劳动密集型,关心雇员的积极性,服务态度极为重要。雇员独自和客户接触,如果客户不满,雇员给客户带来了不可弥补的伤害。	向客户关闭(如汽车制造厂)。雇员(工人)可能损坏产品。最终纠正错误。
产品无形,难以衡量(客户必须依赖服务公司的信誉和政府规定)。	产品有形。许多产品附有退款保证。
客户参与整个过程(如快餐)用这种参与控制需求。	利用存货控制需求。
生产和浪费同时进行,不可储存(如快递)。	存货可被储存。
不可储存,如果不使用,将永远失去销售机会(如飞机座位;取消牙医门诊)。	存货可被储存。
需求易变性和周期性(如午餐时间)	需求更依赖于经济储蓄。
客户决定地理位置(如宾馆、零售店、银行)。	企业的需要决定地理位置(如劳工队伍,运输)。

●推销导向

指企业将主要精力用于产品推销工作,且主要是抓推销员的管理、商品广告与销售渠道方面的工作。目的是诱导或促进客户的购买行为,使企业已有的产品得到社会承认。该种导向流行于 1930 年至第二次世界大战结束。我国一些生产企业“以销定产”,一些商业企业“以销定进”,只讲推销艺术或强行推销就属于这种导向。

●市场导向

即纯目标客户需求导向,西方学者称为市场营销观念。它是指企业首先调查、确定自己的目标客户,根据目标客户的需要,集中企业的一切资源与力量,以协调性的生产、销售和促销等活动,尽量使目标客户满意,从而获得利润。该导向风行于 20 世纪 50 年代至 70 年代以前。现在,我国一些工商企业为了自身利益,投客户的一时所好,对瞬息万变的企业外部因素视而不见或见而不动的行为,就属于这种导向。

●社会市场导向

指在被迫考虑社会利益和消费者长远利益的前提下,集中企业的人、财、物等力量,协调企业的产、供、销等活动,在目标客户满意的基础上获取利润。此种导向具有被迫性质。这一导向流行于本世纪 70 年代至 80 年代中期。不可否认,奉行该种导向,企业在一定时期内是能够生存发展的。

●客户服务导向

客户导向是一切以目标客户需要为出发点,集中企业的一切资源力量,千方百计地满足和保持客户。在实现企业的客户导向过程中,首先应明确谁是企业客户,识别他们对产品和服务的具体要求,并以此为基础设计产品和制定各种策略。这一导向吸收了美国菲利普·柯特勒的强营销理论和加拿大兰·戈登的战略性竞争理论。

企业营销方式从生产导向向客户服务导向的转变,是人类社会经济发展水平达到一定高度的重要标志,更是市场经济向纵深发展的必然结果,体现了人类社会在商品生产和交换方式上的进步。

客户导向的动力

在当今剧烈变动的市场环境中,只有实施客户服务导向,加强与客户的联系,主动地满足客户的各方面需求,提高他们的满意度与忠诚度,才

能获取长远与稳固的竞争优势,最终使企业得以延续和发展。客户导向的实施不是无缘无故的,而是有深刻的背景和原因的:

●单靠产品的更新不能取得竞争优势

曾经有人说过:“如果你制造出一个更好的捕鼠器,整个世界将涌向你的门口来购买它。”这句话不错,但是,当其他公司仿造并改进了这一产品,并且以一半的价格出售它时,你的竞争优势就丧失了。

●不可能取得长久竞争优势

新的工艺、技术的革新、设备的自动化可以在短期内增加产值和降低成本,但这一切都不能获取长久的竞争优势。据有关研究显示,大约有60%到90%的技术革新在一年之内就会被竞争对手所掌握。

●低劳动力成本也不可能取得长久的竞争优势

在20世纪60年代,美国公司的劳动力成本要远远高于欧洲公司,到了70年代欧洲公司的这一竞争优势就丧失了,日本公司取而代之。接着韩国公司的劳动力成本又远低于日本公司,再往后,这一优势又让位于中国、印度等国家的公司。

●政府保护性管制不能取得长久竞争优势

在日本,计算机行业是政府高度保护的行业,然而国际商用机器公司(IBM)依然占据了日本市场45%的份额。美国政府对国内汽车产业的保护措施反而帮助日本汽车公司攻击了“底特律”最薄弱的环节——小型与省油汽车。

●规模经济无法提供长久的竞争优势

在20世纪60年代初期,通用汽车公司(GM)占据了美国汽车市场的50%。到今天,它的市场份额仅有40%,而且还在持续萎缩。同样,市场集中策略也无法长久。

赢得长久优势的战略选择

有关权威研究机构通过长期的探索和研究,发现公司要取得长久的竞争优势,赢得比竞争对手更多的利润,可以采用两种不同的竞争战略,即低成本战略和高客户满意度战略。

●低成本战略

低成本战略的基本逻辑是这样的:由于价格基本上是由市场所决定的,公司不影响价格的高低。因此,公司获取竞争优势和高额利润的最好

方法就是提高效率,降低成本。按照这一逻辑,公司为提高利润就必须寻求低成本的劳动力和原材料,采用新的技术及工艺手段,改进产品设计,从而降低产品成本。

●高客户满意度战略

作为低成本战略的替代战略,公司可以采用高客户满意度战略,即通过提高客户满意度,获取客户忠诚,同时适当控制成本,来获得高额利润。采用这一战略的公司目标就是最大限度提高客户的满意度,以获得比竞争对手更高的利润。

●两种战略的差异性分析

低成本战略与高客户满意度战略是不同的。低成本战略认为,公司应以更高的效率生产与销售低成本的产品,同时产品要保持一定的质量,来获取长久的竞争优势。高客户满意度战略则认为客户愿意为满意的产品付出更高的价格,因而公司应侧重于如何提高客户满意度和保持一定的成本控制。

●战略最终抉择

低成本战略的一个基本前提条件就是客户需求的稳定性和单一性。然而,随着市场竞争的日趋激烈,卖方市场向买方市场的转化,大众消费文化及心理也在发生着变化。人们的消费向个性化和多样化发展,消费需求的时尚周期也越来越短,因而低成本战略所依赖的前提假设被动摇了,低成本战略在越来越多的行业及公司中被证明是一个不再适用的竞争战略。

以客户服务为核心的高客户满意度竞争战略被证明越来越适用于当今竞争日趋激烈的商业环境。该战略一方面通过服务等手段增加提供给客户的价值,以此形成差别化优势;另一方面,通过提高客户的满意度,获取大量忠诚的客户,提高市场份额的质量,获得比竞争对手更多的利润,从而赢得长久的竞争优势。

由此可以看出,以客户服务为导向的高客户满意战略是激烈市场竞争中企业发展的必然选择和必由之路。

客户导向实现的障碍

实现客户导向是企业经营思想的一种根本性转变,由于传统经营思想和认识方面的长期影响,存在着实现这种转变的障碍,主要表现在以下