



100%
俘虏顾客的心

严建修◎编著

顾客自动上门的秘诀

GUKE ZIDONG
SHANGMEN DE MIJUE

1名满意的顾客会自动将你的商品
推荐给3名潜在的顾客



中国纺织出版社



100%

俘虏顾客的心

顾客自动上门的秘诀

GUKE ZIDONG
SHANGMEN DE MIJUE

严建修◎编著



中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顾客自动上门的秘诀/严建修编著. —北京: 中国纺织出版社, 2003.6

ISBN 7-5064-2578-5/F·0341

I. 顾… II. 严… III. 企业管理-市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 018049 号

责任编辑: 王学军 特约编辑: 麻静娴

责任印制: 刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号

http: //www. c-textilep. com

e-mail: faxing @ c-textilep. com

邮政编码: 100027 电话: 010—64160816

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 889×1194 1/32 印张: 14

字数: 300 千字 印数: 1—6000 定价: 26.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换



前 言

前
言

长期以来，许多企业难以摆脱旧经济的产销观念。旧经济模式企业的业务是以“资产驱动型”为战略基础的，其典型的运营方式可以表示为：资产→投入→产品服务→渠道→顾客。汽车业便是典型的“资产驱动型”行业。比如，汽车公司在将100万辆车生产出来之后，许多汽车被停放在经销商的汽车展厅中长达数月之久。为了消化这些库存车，营销人员不得不采用代价不菲的激励性措施。

今天，明智的企业已经反其道而行之，开始以顾客为起点来进行规划：顾客→渠道→产品服务→投入→资产。将来，假如各汽车公司所采取的营运方式像戴尔电脑一样，其生产的汽车可能就不会在经销商的展厅上待上这么长的时间了。

这正是新的营销观念的要点：企业必须以顾客为起点来重新设计业务。当企业以顾客为起点展开经营活动的时候，必然要与若干顾客建立持久的关系。那么，它便在市场上形成了一张密集的关系网。这张关系网便成为了企业的战略基石和利润之源。

今天，整个世界已经连成一个网络系统了。营销已经进入了关系网络时代。那么，在传统的销售方式备受置疑的情况下，你该如何抉择呢？

按照本书的观点，首要的选择便是以关系网络取代传统的



行销方式，业务员将变成人际关系经理，超越本位主义以赢得顾客。

今天，网络技术的发展使地球成了一个小村落，企业虚拟化成为了现实，顾客可选择或申诉的空间越来越大，顾客的忠诚度越来越小。经营管理对资讯、速度的要求越来越高。个人的力量在这个复杂多变的世界中显得极其渺小，企业在经营的方向上必然将告别产品导向的经营模式，用团队销售取代传统部门作业，以个人化市场取代大市场，以多元化销售渠道取代单一销售渠道，以知识资本取代传统资本。

企业必须重新定位人的作用。我们的消费者已经由弱势变为了强势，也就是说，工业时代的消费者受企业支配的历史一去不复返了。在企业里，员工将成为共同创业的人，团队将取代冲锋陷阵的独行侠。在未来，大家都是企业的主人，自大的人将不再有立足之地。企业更需要的是有社交能力、发明创新能力和挑战性的人才。

上述方面可以说是顾客自动上门的前提条件。要让顾客真的自动上门来，还有许多细致的工作要做。

首先，要全方位了解顾客。为此，要突破阻挡你的障碍，将你的顾客进行分级，通过有效的手段让顾客发挥连带作用，让每个顾客为你带来更多的顾客。

其次，教会你的员工一些诀窍，包括：找出真正关心的员工，训练员工，让员工掌握最佳顾客档案，教导员工进行“侦探”工作等。

第三，与顾客持续互动。为此，要让每次与顾客接触变得有意义，善于倾听你的顾客，掌握接触顾客的机会，建立有效



的与顾客接触的机制，建立顾客资料库，利用科技和网络等。

第四，通过服务赢得顾客。为此，要用心了解顾客的需要，善用资源提供最好的服务，设计与规划上佳的服务流程与空间，激发员工的服务精神，端正员工的服务态度，摆正经理人的角色。

第五，善待顾客的抱怨。顾客的抱怨从某种意义上说是一种赠礼。对于顾客的抱怨，我们要知道不满意的顾客会怎么做，顾客抱怨的目的是什么。同时，应尊重和鼓励顾客抱怨，将顾客的抱怨纳入企业品质管理系统当中。

第六，回馈与奖励顾客。我们的顾客与员工一样，也是需要顾客表扬的。为此，我们要有恰当的回馈顾客的方案，在提高企业的运营绩效的同时及时回馈顾客。比如，举行特别的活动，特别的优惠与服务等。

第七，掌握顾客关系的动态。作为企业的经营管理者，要为你的顾客关系把脉，对顾客关系现状了然于胸，掌握顾客的确凿情况。

第八，不断增加顾客的好感。创造热情与惊奇感等是增加顾客好感的有效手段。顾客的好感是一个动态的概念，需要不断地经营。

让顾客自动上门，说到底是一项综合工程。在这项工程中，有一些关键环节必须牢牢把握。比如，通过网络化拓展关系，把握时机，追求无形价值，开拓人际关系与关系网络，建立合伙及结盟体系，促进顾客成功，摆脱时间与空间限制等等。



目 录

目
录

第一章 关系网络时代	1
一、质疑传统销售方式.....	1
二、你该怎么办.....	6
三、业务员将成为人际关系经理.....	8
四、以关系网络取代行销.....	10
五、超越本位主义就能赢得顾客.....	13
六、整个世界已经连成一个网络系统了.....	15
第二章 经营的新方向	19
一、告别产品导向的经营方式.....	19
二、企业虚拟化.....	23
三、用团队销售取代传统部门作业.....	26
四、创造速度管理.....	29
五、以个人化市场取代大市场.....	31
六、拥有资讯力量.....	34
七、从孤岛走入地球村.....	36
八、不一味削减成本.....	38
九、实现销售渠道多元化.....	41
十、知识资本取代传统资本.....	44
第三章 重新定位人的作用	47
一、业务员变成人际关系经理.....	47



二、消费者由弱勢到強勢	50
三、員工變成共同創業的人	51
四、團隊取代獨行俠	54
五、現在行動比策略更重要	55
六、未來大家都是主人	58
七、凡事不可自大	59
八、社交能力比特殊專長重要	60
九、發明比發現重要	62
十、呼喚挑戰者	65
第四章 了解你的顧客	69
一、你了解你的顧客嗎	69
二、阻擋你的六道障礙	73
三、如何突破障礙	76
四、將你的顧客分級	78
五、進行顧客分級的方法	81
六、誰是最后贏家	89
七、讓今天的顧客帶來明天的顧客	91
八、新創办的公司如何操作	92
第五章 教會員工怎么做	97
一、找出真正關心的員工	97
二、訓練員工掌握訣竅	100
三、與員工分享最佳顧客檔案	105
四、教導員工進行“偵探”工作	109
五、協助員工集中焦點	114

第六章 与顾客持续互动	131
一、让每次与顾客接触变得有意义.....	131
二、倾听你的顾客.....	132
三、接触顾客的机会.....	136
四、利用科技.....	144
五、与顾客接触的机制.....	152
六、建立顾客资料库.....	158
七、网络的威力.....	164
第七章 服务赢得顾客心	171
一、顾客服务的重要性.....	171
二、用心了解顾客需要.....	178
三、善用资源提供最好的服务.....	180
四、服务流程与空间规划.....	182
五、激发服务精神.....	192
六、端正的服务态度.....	196
七、经理人的正确角色.....	198
八、顾客服务的方式.....	203
九、差劲的顾客服务.....	216
十、最佳的顾客服务.....	223
第八章 善待顾客的抱怨	231
一、抱怨即是赠礼.....	231
二、不满意的顾客会怎么做.....	241
三、顾客抱怨想要什么.....	244
四、企业应尊重和鼓励抱怨.....	248
五、抱怨对品质管理的意义.....	253



六、如何应对抱怨·····	258
七、将难缠的顾客变成伙伴·····	265
八、回应书面抱怨·····	277
九、处理针对个人的批评·····	290
第九章 回馈与奖励顾客·····	301
一、顾客需要表扬·····	301
二、回馈方案·····	304
三、回馈方案的设计·····	308
四、以运营绩效回馈顾客·····	310
五、特别的活动·····	315
六、特别的优惠与服务·····	318
第十章 掌握顾客关系动态·····	321
一、为你的顾客关系把脉·····	321
二、了解顾客关系现状·····	323
三、掌握确凿情况的方法·····	326
四、设计你的经济指标·····	339
五、与部分顾客终止关系·····	341
六、在哪些情形下终止关系·····	344
七、顾客关系的周期性·····	349
第十一章 经营顾客的好感·····	353
一、什么是顾客的好感·····	353
二、创造热情与惊奇感·····	355
三、开启你的行销之旅·····	362
四、实施“常驻心房”行销·····	365
五、顾客好感需要不断经营·····	382

六、顾客好感和新经济的未来·····	385
七、顾客好感测验·····	390
第十二章 顾客自动上门来·····	395
一、通过网络化拓展关系·····	395
二、时机比时间更重要·····	399
三、追求无形价值·····	403
四、人际关系与关系网络·····	408
五、合伙体系及结盟·····	413
六、促进顾客成功·····	417
七、体验世界及市场·····	427
八、摆脱时间与空间限制·····	431
九、参与及投入·····	433



第一章 关系网络时代

第1章

关系网络时代

一、质疑传统销售方式

20世纪90年代,艾文·托佛勒所著的《二十一世纪末的知识、财富与变动》一书预言,在21世纪里,将会发生权力大重组,也就是说,在下一个世纪里,没有什么东西能维持现状。

该书所阐述的理念,使人们开始质疑公司里现行的经营原则。

常言道:当你改变做事的规则时,最棒的机会就会出现。这句话在今天也同样适用。

同样的道理也可以应用在销售上,对于未来更是适用。托佛勒的书可能是在20世纪80年代后期写的。但是到了现在,他所说的话很多都已经成为事实,而他所预言的许多事情也开始发生。

我们今天已经不能应用20世纪60、70、80或90年代的方法来做销售工作了。在这个充满变化的时代中,连业务经理与业务训练人员的存在与否,都应该受到质疑。

人们常会说:“卖呀!卖呀!卖呀!用力地推销,用力地卖,尽一切努力增加销售业绩!”但是现实的情况却不是这样,往往



事与愿违。

不过,部分公司的销售工作已经是通过虚拟的方式在进行,而不是靠销售人员。例如银行业务、预订飞机票以及旅行业等等,早就已经开始利用网络或其他线上作业来提供服务。相信在不久的将来,每一家成功的企业终将有两个联络的地址,其中之一是邮递地址,另一个则是24小时开放的电子邮件地址。

现在,单就价格来看,“虚拟销售”就已经让人不得不警觉了。有一个德国人通过网络直接从美国订购了一部克莱斯勒的吉普车。包含运输及其他所有相关的费用,总共是3.9万马克。同样的一部车,如果向德国的经销商购买则要花6.5万马克。你现在可以向全世界任何一个国家直接购买汽车,而且还能省下大约1/3的价钱。这种事在几年前你能想像得到吗?

假如预订的流程方便的话,而且顾客又能主动找上门来,你可能都不需要再核对公司所订的卖价,因为口头宣传的效果已经非常显著了,而所有有关产品的细节也都标得非常清楚,并且早就已经建立好完善的预订流程。再加上其他条件的配合,例如价格、送货时间以及服务也都令人满意的话,在这样的交易中,传统的销售方式就可以退场了。如此,业务员的工作将有一番全新的面貌。业务员不再是孤军奋战的战士,他们将成为指挥团队作战的领导人。

20世纪80年代,是消费者在适当的时候要问正确的问题才能确保订单有效的时代。由销售顾问公司所研发出来极富创意的各种方案,可以说是淋漓尽致。

当经济的状况可以预测,而顾客的忠诚度可以维持的时候,促销方案中所用的观念及行动才具有意义。你可以设计可行的



工具来达到你的目的。一个有系统的行动方案及控制程序可以带来短期的效益。奖金可以增加激励诱因,因为成功代表你可以得到很高的奖赏。所以不管有没有协和飞机,最好的销售人员还是能够飞行全世界。他们体验并且见识到所有的一切。业务员得到许多协助,例如通过各种特殊训练来增进他们的销售能力。这一切的关键无疑是:假定促销方案一定能够制造某些结果,即便这些结果仅仅是获得某些资讯。

另外,如果没有提供奖金或促销方案给业务员,他们就不会创造最好的成绩。结果,使用这类“业绩刺激”方式就成了公司普遍的手段。即使如此,这样的运作仍然是问题很多的。例如:得不到任何奖励的内勤人员就无法理解,为什么他们要去支援享用所有荣誉的业务员呢?尤其是这些业务员的成绩,都得靠他们这一群幕后人员辛勤工作才能完成。

还有一个问题是:所有的业务员都不能、也不愿在这么大的压力环境中工作,因为达到成功的方式有许多种。事实上,每个业务团队中最顶尖的业务员就经常采用完全不同的方式来达成他们的目标。有一些人是很努力工作,有些人则是“金童”型的——他们总是能够很快地获得顾客的喜爱。所以业务员是各式各样的。

如果你所卖的产品或服务是顾客迫切需要的,你甚至可以省掉讨好顾客那一套。但是这样的局面是可能瞬间改变的,而且会对你的公司或业务造成损伤。

很多年前,查理很无知地向当时德国第二大的电脑供应商爱斯康购买了一部个人电脑。爱斯康是一家很有名的电脑折扣商店。那部电脑没用多久就出故障了,于是查理送它到该店修



理。可是等了好几个星期,却没有任何回音。后来,查理试着打几个电话到爱斯康,可是还是没有什么结果。最后,查理生气地开车去那家商店。查理抓住第一个出现在查理面前的销售员,然后对他说:“如果你在五分钟之内不能把我的电脑修好的话,我就要写信告诉你们的董事长。”他很不耐烦地回答:“随便你!反正我也找不到比这个还差劲的工作了!”现在,爱斯康集团已经宣布破产了。那个职员的态度对于“爱斯康”不等于“服务”的事实,做了一点小小的见证。

你也许可以苟且偷安一阵子,就像爱斯康公司一样。你甚至可以在无视顾客的基本需求的情况下,仍然成为一家大公司。在一段时间内,你当然可以通过持续的促销方案达到很好的销售业绩,但是最后的结果会如何呢?你是不是又会回到过去销售的起点呢?

所有的促销方案不管经过多么精心的包装,都是以压力法则为依据的。“压力法则”就算可行,却只能适用一段时间,然后就会压力疲乏。不论其间控制的程序有多么严谨,聪明的业务员总是有办法钻漏洞。没有了促销方案,就什么事也办不成,因为大家都已经习惯它们的存在。毕竟,一副马达是不可能永远不停地运转的,它总是需要维修。当每件事都显得越来越难进行,当你所用的工具变得越来越迟钝,当公司全体人员都怠慢时,那你就改变管理策略了。

这是一个全新方法的转换。未来公司的成功因素将来自于吸引力,而不是压力。促进顾客成功方案可以取代促进销售业绩方案。这个全新的方法可以为公司开创另一个全新的局面。到目前为止,大部分公司都只想到如何让自己的公司更成功。



而你现在应该想的却是,应该如何让你的顾客更成功?“促进顾客成功”方案指的就是真诚地协助顾客,让他们生活得更好,成为他们的合伙人,而非只是扮演业务员的角色。

寇克先生是一位很成功的企业家。他在短短的几年内就将公司的年营业额从 2000 马克增加到 2 亿马克。不过,他成功的因素是在于他总是不断地质疑自己 and 公司,不断地检视前一年所使用的方法是否仍适用于未来?

历史告诉我们,当公司提升业绩的重大责任刚刚从销售部门转移到行销部门时,行销人员经常饱受批判。他们受到的批评就像是:“我们要这些新的胡言乱语做什么?市场永远在那里,即使在市场(market)这个字后面加个 ing,也不会改变任何状况。”

今天,这种对于权力固执己见的冲突,仍然存在于销售与经销部门中间。原来就健全完备的行销部门在公司内逐渐发展成一家独立运作的小公司,每件新产品都有相当专业的上市计划及行销活动。然而经销部门却是直到最后才加入,有时甚至完全无法参与。

现在我们需要的是网络式的思考方式,也就是将顾客视为成功的主要机会,集结公司内外的力量,借以创造绩效。

这意味着我们要象征性地宣布终止销售方面的促销专案。当然,促销活动仍会一如既往地存在,但是它们不再只是一种“推动”销售的策略,而是一种同心协力、系统化的方案。



二、你该怎么办

在埃及的博物馆里，一位导游说：“我们的法老与常人的思考方式不同。”这是我在旅游时，遇到少数几个能够引起我兴趣的话题。于是我便问她：“你们的法老有什么不一样的思考方式呢？”她答道：“我们的法老认为他们的生命是在死亡之后才开始的。因此他们在对生命有所认知之际，就开始准备他们的死亡。”

就是因为对另外一种生命的信仰，因此启发了一个完全不同的做法，于是金字塔才能从平地盖起。其所运用的技巧连现在的科学家都无法理解。而且在4000年后的今天，这些伟大的建筑物仍然为世人所景仰。因此，我们今天也可以提出不同的结论：

不同思考

产生出新的

信念

而新的信念让人们做出

不同的行为

这些行为会创造出

不同的结果

其实，在最现代化的公司里，有时候大家的思考方式都是错的。人们几乎都太专注在创造结果上。更准确地说就是：大家都只注意到数字、利润、销售额、市场占有率等。或者，就像我在一家公司所看到的情形一样，将早上的业绩和下午的业绩进