



安特管理文库第三辑

◎ 宿春礼/编著

留住

客户

的

20
条
准
则



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



安特管理文库第三辑

◎ 宿春礼 / 编著

留住 客户 的

20 条 准 则

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

留住客户的20条准则/宿春礼编著. —北京:经济管理出版社,2005

ISBN 7-80207-205-0

I. 留... II. 宿... III. 企业管理:销售管理-通俗读物 IV. F274-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第005636号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京求实印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:张京莉 张 艳

技术编辑:杨 玲

责任校对:超 凡

880mm×1230mm/32

7.25 印张

169 千字

2005年6月第1版

2005年6月第1次印刷

印数:1—5000册

定价:18.00元

书号:ISBN 7-80207-205-0/F·194

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974

邮编:100836

前 言

在1986年出版的《营销战》(Marketing Warfare)一书中,A.里斯与J.特劳特提出了“营销即战争”这一著名的论断。在营销战中,每一个企业都在不停地攻击其竞争对手,同时也要时刻警惕对手的攻击。在这种没有硝烟的战场上,他们所要争夺的阵地就是客户。正所谓“工欲善其事,必先利其器”。为了取得战争的胜利,每一个企业都使出浑身的本领,拿出最致命的武器。

在早期的营销战中,最为普遍的武器是产品。在那个时候,营销就是生产最好的产品,有了好产品就不愁没有客户。但这个世界上从来就不再有最好的产品,即使有也并不独属于一个企业。今天,这家企业发明了一种新产品,立刻就把客户吸引过来了。可到了明天,刚被吸引过来的客户就被发明了另一种新产品的企业抢去了。这样的拉锯战让企业筋疲力尽,它们试图改变这种局面。

改变的结果就是企业纷纷由最初的产品导向转向客户导向,它们不再满足于争夺阵地,而是想方设法要保住辛苦夺来的阵地。

这里举个例子,也许对您有启示。可口可乐公司将新型可口可乐、百事可乐、传统可口可乐做了20万次味道测试,证明新型可口可乐最好,百事可乐其次,传统可口可乐第三。然而,营

留住客户的20条准则

销之战中谁夺魁了呢？被科学鉴定为味道最佳的新型可口可乐的销量位居第三，而被鉴定为味道最差的传统可口可乐却位居第一。可口可乐一厢情愿地研究口味最佳的可乐，可是消费者却不“买账”，有了好的产品，可却丢掉了大片的阵地，这就是可口可乐的遭遇。为了挽回损失，可口可乐公司不得不重新回到原来的轨道上。

在客户导向思维的指引下，企业界开始研究保卫阵地的武器。我们从不同的角度选择了最常用，也最为有效的20种武器，形成了这本《留住客户的20条准则》。

兵法云：攻心为上。同样，要想留住客户，首要的任务就是了解客户心中所想，进而通过各种努力留住客户的心。因此，准则一“研究你的客户”就成为了留住客户的出发点，而准则二到准则十九便是博取与保持客户芳心的具体做法，准则二十“留住大客户的学问”所要传达给你的则是“如何保卫最重要的阵地”的诀窍。

为了说明这些武器的有效性，我们在此以准则四“与客户建立信任盟约”为例进行说明。通用塑料公司作为一个专门销售消耗品的公司，却派遣技术支持小组到客户的工厂去教授如何降低该消耗品的消耗。这是不是反常呢？可是实施此销售法仅仅一年，通用塑料公司就为客户们节约了近6800万美元，同时也为自己增加了11%的收益。通用塑料公司获得成功的法宝就在于他们在对待客户的问题上采取了与客户建立联盟的战略，也就是说，帮助客户解决存在的难题，挖掘客户的潜能，创造出与客户互动的合作关系。

最后需要说明的一点是，不同的武器适合不同的企业，千万不能照搬照抄。愿本书能够更好地武装你的企业，助你守卫阵地，留住客户的心。

目 录

准则 1: 研究你的客户	1
客户到底是什么	1
通过“销售坐标”分析客户类型	3
分析客户所处的行业和市场状况	6
通过市场研究发现客户信息	7
从客户的角度看问题	9
对客户进行 SWOT 分析	11
准则 2: 鼓励员工为客户着想	13
丽兹—卡尔顿饭店成功的启示	13
满意的员工产生满意的客户	15
实现员工与客户之间的友好互动	17
像对待客户一样对待员工	19
强调员工对建立客户忠诚的贡献	20
准则 3: 经常与客户保持联系	23
亲近客户的哈雷俱乐部	23
情感联系的神奇功效	25

留住客户的20条准则

用客户的语言与之交谈	26
倾听客户的意见	28
在互联网上与客户进行交流	29
持续改进与客户的关系	31
以良好的关系留住客户	33
准则4：与客户建立信任盟约	35
Earl Sasser 教授的发现	35
建立在满足需求基础上的信任关系	37
建立企业层面的信任关系	38
建立信任的五条建议	41
准则5：靠数据挖掘并留住客户	44
卡夫公司为何被数据库营销吸引	44
客户数据库的营销意义	47
客户数据库应包含什么信息	49
如何建立客户数据库	51
如何高效地利用客户数据库	54
准则6：精心设计售前服务	57
售前服务的主要内容	57
如何做好售前服务设计	59
不合理的产品设计后患无穷	61
让客户参与产品开发和生产过程	63



准则 7: 为客户提供个性化服务	65
客户需要享受个性化的服务	65
为客户提供满足其不同需求的个性化产品	67
对服务实施订制化	69
网络为个性化服务创造更大空间	71
不断提高“一对一”的营销能力	74
准则 8: 增强客户的服务体验	77
客户体验: 从概念到实践	77
全面客户体验决胜市场	79
客户服务体验的构成	80
客户服务体验模型	82
全面关注客户体验	85
准则 9: 向客户提供超强的服务承诺	87
留住客户从承诺做起	87
什么是出色的服务承诺	89
如何提出合理承诺	91
实行服务承诺制的六大措施	93
准则 10: 有效化解客户抱怨	95
必须处理好客户的抱怨	95

留住客户的20条准则

分析客户抱怨的原因	96
客户抱怨针对性处理诀窍	98
客户抱怨的应对技巧	100
从客户抱怨中发掘商机	104
有步骤地开展服务补救	106
准则 11: 努力提高售后服务的水平	109
IBM 公司成功的启示	109
售后服务的重要意义	111
让客户买得放心	112
完善售后服务避免“同质化”	114
做好售后服务的十个技巧	116
准则 12: 提高客户的满意度	119
沃尔玛的客户满意理念	119
客户满意是时代发展的要求	121
什么是客户满意度	123
客户满意度的回报	124
对客户满意度进行调查	126
建立企业的服务满意系统	127
满意的客户才会忠诚	128
准则 13: 为客户创造价值	131
客户服务的本质是为客户创造价值	131



客户价值的构成	133
客户是最终的价值评判者	136
客户价值的让渡	139
增大客户价值的四个妙方	141
准则 14: 超越客户期望	145
从满足期望转到超越期望	145
向客户提供与众不同的服务	147
向客户提供额外服务	148
客户需求: 从明确的到潜在的	150
满足客户的隐含期望	151
准则 15: 向客户学习	154
向客户学什么	154
从利润角度理解向客户学习的作用	157
向客户学习的途径	159
通过数据库与客户建立学习型关系	161
准则 16: 提高客户可感知的服务质量	166
服务质量是留住客户的关键因素	166
客户感知服务质量的提出和演进	168
客户认可的才是质量	170
客户感知服务质量的评价	172
实施全面质量管理	175

留住客户的20条准则

准则 17: 充分发挥品牌对客户的影响力	177
始终与客户在一起	177
品牌和客户的关系	179
通过品牌交流建立客户关系	180
用资讯联结品牌与客户	181
围绕知名品牌创造内涵和情感	184
品牌忠诚营销	185
准则 18: 创造以客户为中心的企业文化	188
走进客户导向的时代	188
客户关系管理将切实改变企业的文化	189
企业文化与 CRM 战略实施的融合	191
塑造服务理念“共同愿景”	195
唤醒服务人员的奉献感	196
创建优质服务文化的科学步骤	199
准则 19: 不断进行服务创新	202
现代服务消费的新特点	202
服务方式创新	204
重视服务新产品的开发	205
服务创新的途径	206
服务管理创新	208



准则 20：留住大客户的学问	210
客户服务的辩证法	210
大客户管理解读	212
为大客户创造价值	214
实施大客户营销战略	216
中国电信留住大客户有绝招	218
参考文献	221

研究你的客户

客户到底是什么

在英语中，客户（Customer）一词来自于风俗习惯（Custom）这个词。从这个语境出发，我们可以发现一种看待生意的有趣方式。如果考虑到消费者的风俗习惯，就能够在每次交易的时候考虑到他们的特殊需要。因此，客户从来不是一件商品，不能被看做是刚买东西的一般购物者。在对怎样留住客户的思考上，这确实是一场革命。

如果在对待每个客户时都考虑到他们的习惯，就等于是对他们说：“让我来解决你的问题。”每一个客户都能重新创造做生意的规则，这是一个激动人心的想法，因为它使工作人员在创造过程中能感受到某种乐趣。

沃尔玛的创始人萨姆·瓦尔顿在他的自传里写到：“客户的忠诚是公司的真正利益所在，不要试图通过引人注目的大砍价和昂贵的广告来吸引陌生人来你的店里买一次东西。回头的客户是保证沃尔玛获得巨额利润的关键。”

为客户订做是一种客户服务。当你通过满足客户的特殊需要而把他（她）看做一个个体时，你就是在遵循留住客户的原则。

留住客户的20条准则

当客户服务的要求提高时，就应该提供针对客户个人订做方案。有时这需要我们问客户：“请告诉我们怎样把这件事做好。”

西班牙古谚云：欲成斗牛士，必先学做牛。此谚语也可应用于企业：欲建立客户忠诚，必先研究客户。

研究客户可以帮助企业确知：

- 为什么客户喜欢购买本企业的产品？他们喜欢产品的哪些性能？

- 为什么有的客户会偶尔选择竞争对手的产品？他们喜欢其产品的哪些性能？

- 客户对本企业产品还有什么要求？有什么令他们不满之处？本企业怎样加以改善从而满足他们的需求？

企业可以通过针对客户的市场调查，来得到上述问题甚至更多问题的答案。调查一般可以采用以下形式：

- 关于产品使用及服务质量的调查。

- 在一定时间内对一系列产品的满意度进行调查——用不同产品、不同的分公司来进行对比分析，以提供一个完整的客户满意程度的图表。

除了问卷调查外，企业还可以通过邀请客户参加聚会等方式了解他们对产品和服务的各方面意见。这样既可以了解客户的真实意见，又加强了企业与客户之间的联系，增进了彼此的沟通，从某种程度上讲，有益于建立客户忠诚这一方案的早日实现。

企业内部应当有专人负责客户研究方面的工作。挑选出懂行的各相关职能的员工组成研究小组就更合适。他们对外征询客户意见，搜集广泛的信息，倾听客户的抱怨；对内将调查结果反馈到决策层，并可提出改进方案以满足客户。研究小组另

一个作用，也是十分重要的作用，就是最后将企业改进的结果告知客户，哪怕是那些暂时不可能解决的问题也应该耐心解释，以获得客户的理解和支持。

通过“销售坐标”分析客户类型

美国管理学家布雷克与蒙顿将客户类型按坐标图的方式划分，提出“销售坐标图”（见图1-1）：

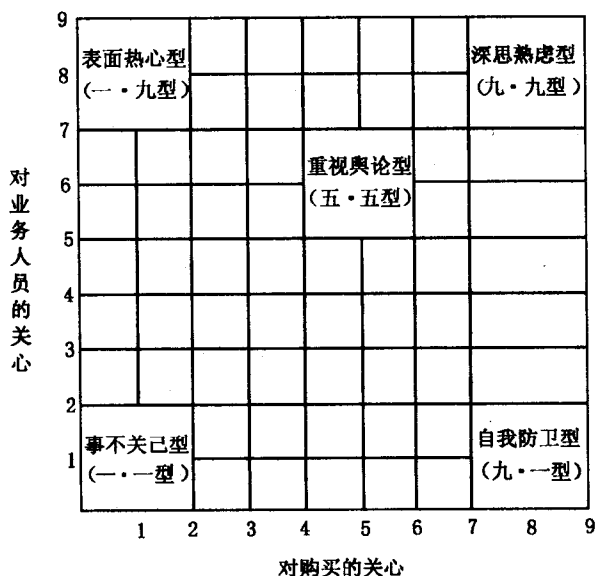


图1-1 销售坐标图

留住客户的20条准则

客户最关心的事情有两件：一是对购买商品的关心，二是对业务人员的关心（如图1-1中的横坐标和纵坐标）。坐标中的1表示关心程度最低，9表示关心程度最高，5则表示居中。从它们的组合中可归纳出最具代表性的五种客户类型：

1. 自我防卫型客户（九·一型）

这种类型的客户，自我防卫意识非常强烈，总担心受到欺骗。遇到业务人员的促销，就本能地加以抗拒，即使对商品有些兴趣也不例外。在言辞中喜欢采取高姿态，挑三拣四后仍显得心有不甘。

业务人员面对这种客户时最需要注意的一点就是“忍耐”。不要与他们争辩，因为即使你占了上风，达不成交易最终失败的仍是企业一方。

此外，业务人员对于企业的商品应有足够的了解，对于商品的可能缺点更要深入掌握，并事先准备好应付客户提问时的最佳答复。

2. 表面热心型客户（一·九型）

这类客户往往在表面上非常热心，很容易与业务人员打成一片，谈判中的气氛融洽而热烈。

但是，他们的目的可能只是与业务人员建立良好的个人关系，或是尽可能地获取一些知识和信息，对企业的商品本身则没有丝毫购买意愿。

对于表面热心型的客户，业务人员通常开头很高兴，但最后则发现是空欢喜一场，产生受骗乃至愤怒的感觉。实际上大可不必如此，只要善于应对，结果可能会是令人满意的。业务人员应在与客户交谈中随时注意抓住商品主题，当话题偏离时及时转回到主题，让客户时刻感受到业务人员对商品销售活动的关心与投入，从而逐渐将客户也融入主题，唤起他对商品的



兴趣与购买意愿。即使最终没有引发购买行为的结果，也并非劳而无功，因为感到满意的客户很可能把他满意的感觉转告别人从而为企业引来更多的客户。

3. 事不关己型客户（一·一型）

通常客户需要的只是品质精良的商品和业务人员的良好表现，但这种类型的客户却不会简单地被这两种因素打动。他们考虑的仅仅是如何尽快把推销员打发走，减少自己的麻烦。

事不关己型客户即使面临购买决定时，也只愿意扮演购买者与业务人员的桥梁角色，不肯自己决定，把购买决策推给别人。

针对客户这样的心理特点，业务人员要利用其害怕麻烦、不希望有负担的想法，首先使他有一个轻松的心态，同时考虑可能对其购买行为产生重要影响的其他人的喜好，循序渐进地展开商谈。

4. 重视舆论型客户（五·五型）

这种类型的客户对商品的关心程度与对业务人员的关心程度大致相同。他们非常在意周围人对商品的评价，所以他们的购买行为常受其他人的影响。面对业务人员时，他们表面上态度很温和，但心里却在猜度别人可能会有想法。

遇到这种客户，业务人员除了要将商品的良好功能明确展示外，更要把商品销售以来受到的好评一一列举，必要时还可将客户使用后寄来的感谢信给他们看。

此外，业务人员要用充满自信的积极态度，给这些客户强有力的正面暗示。

5. 深思熟虑型客户（九·九型）

这类客户属于理智型，在与业务员接触前就已认真严肃地对商品进行分析。当他们与业务人员商谈时，心中最关注的是