

# 赢 HOW TO KEEP CUSTOMERS 得 顾客的心

于兹志 王金凤 著

顾客关系管理技巧与案例

经理人实战演练丛书



 中国经济出版社

经理人实战演练丛书


# 赢得

HOW TO KEEP CUSTOMERS

# 顾客的心

顾客关系管理技巧与案例

于兹志 王金凤 著

 中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢得顾客的心:顾客关系管理技巧与案例/于兹志,王金凤著.  
—北京:中国经济出版社,2002.12  
ISBN 7-5017-5791-7

I. 赢… II. 于… III. 企业管理-市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 090693 号

责任编辑:陈 骝

(010-68308159; Chenliu\_bj@Yahoo.com.cn)

## 赢 得 顾 客 的 心

—— 顾客关系管理技巧与案例

---

作 者 于兹志 王金凤 著  
出 版 中国经济出版社  
地 址 北京市百万庄北街 3 号  
邮 编 100037  
印 刷 人民文学印刷厂  
发 行 新华书店总经销  
开 本 787×1092 1/16  
印 张 19.75  
字 数 230 千字  
版 次 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 7-5017-5791-7/F·4649  
定 价 38.00 元

---

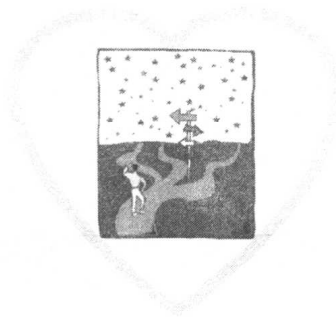
## 第一章 打破五个神话

---

做作正确的事远比正确的做事重要。

—— 波得·德鲁克

没有人不知道南辕北辙的故事，宝马良驹和高超的驾术也不能让骑士直奔目的地，因为他选错了方向……的确，就像管理学大师彼得·德鲁克说的那样“做作正确的事远比正确的做事重要”。



事实上，我们身边许多组织的营销部门也在做着与南辕北辙同样令人费解的事情，他们夜以继日的加班工作，他们为同一目标奋斗不止，但他们中的大多数人都被一些普遍存在的神话或错误的观念所误导，从而做出了错误的决策。他们为此付出了代价，他们的努力工作只是加速了与目标的偏离，其结果就是自毁前程!!!

是的，就连摩托罗拉、惠普、IBM 这样的巨人都曾一度为这些错误困扰，甚至濒临破产，那么我们有什么理由相信自己不会犯同样的错误呢？

在我们揭示这几个普遍存在的神话之前，请您先静下心来，认真的完成下面的小测试，对您的营销常识和素质做个出评估，看看您是否也为同样的错误所困扰。

## 自我评估

得分说明：1=总是这样    2=通常这样  
3=有时这样    4=极少这样  
5=从不这样

1. 我觉得公司的产品质量是工作的重中之重，它决定了产品的市场命运。

2. 我想虽然我们给了顾客一定的折扣，但我们赢得了顾客，这是值得的。

3. 我的经验和直觉总是可以帮助我找到问题的所在，我对此深信不疑。

4. 我不会花大精力去了解已经购买完毕的顾客的想法，快快准备发掘新的顾客吧。

5. 顾客就是上帝，我不会区别对待我的顾客。

6. 我认为行业中那些深谙技术的优秀设计师运用着创新思维决定了产品的改进方向。

7. 那些顾客总是对花钱存在着惰性，营销人员所做的就是如何劝说他们把钱投向自己的企业。

8. 我想只有傻瓜才会相信那些图表、矩阵会使你的销售记录增长几倍！

9. 让顾客发泄一下他们的不满情绪吧，他们回头就会忘掉他们的苦恼。

10. 我想作为一名优秀的营销人员，你必须让所有的顾客都感到百分之百的满意。

11. 我认为成功的营销就是要不断的售出组织生产的产品。

12. 我相信只要采取有效的促销手段，占据顾客的视听，我们甚至会赢得整个市场。

13. 我才不去理会那些整天坐在电脑后面，大谈、特谈什么数据库，顾客关系管理的人呢。

14. 我认为你最好不要理会那些投诉的顾客，如果你表现出一点兴趣，他们就会提出一堆的问题来刁难你。

15. 我想我应该对待所有的顾客都表现出同样的热情，这样就会增加公司的利润。

16. 我感觉顾客能够鉴别并欣赏技术含量更高的产品，他们的确愿意为质量更好的产品花销更多的钱。

17. 广告、折价销售能帮助我们击败对手，直至将他们赶出市场。

18. 营销的确是一门艺术，它需要你有那么一点天分。

19. 我想，听取顾客的意见为我们赢得了好名声，可谁在乎他们说了些什么呢。

20. 耐心听顾客的意见，可是那些人常常搞不懂产品使用说明!!!

81~100 优秀，你可以跳过本章

61~80 良好，继续努力!

41~60 你该好好反思一下了

21~40 你需要上司和同事的指导了

1~20 立刻阅读本章!!!

### **神话之一：要想占据市场，你必须拥有最高质量的产品，拥有先进的技术 = 占据市场的领导地位吗？**

也许你还在认为先进的技术一定会受到市场的追捧。

也许你还在认为是技术工程师决定了企业的命运。

2001年6月3日前新浪网CEO王志东宣布辞职，这个技术英雄所有的职业生涯几乎都是在开发软件，他一直强调“新浪本质上是个软件公司”，然而在资本需要增值，当先进的技术不能带来利润的增长时，王志东只能下课。6月4日，没有了王志东的SINA收盘1.85美元，增长了6.32个百分点。

我们经常看到许多经理们深深的迷恋上了自己的产品，他们担心自己的技术跟不上时代的步伐，一心一意的提高自己产品的质量，然后还是提高产品质量。因为这些经理们相信顾客欣赏高质量的产品，他们能够鉴别并且愿意出更多的钱来购买质量更好的产品，实际上，这样的公司正在受产品观念的指导。

**产品观念** 消费者最喜欢高质量、多功能和具有某些特色的产品，在产品导向型组织里，管理当局总是致力于生产优质产品，并不断的改进产品，使之日趋完善。



可惜的是，产品观念不是那么的正确。结果我们看到在这些公司里，营销部门和技术部门长期以来的不信任进一步加深了，市场的意愿很少能够影响到技术人员对产品的技术改进。这种错误有时是致命的，它的最大危害就是这些组织还没有学会从顾客的角度来透视组织，而是习惯于从技术师的角度猜测市场。的确，这样更方便的迎合了技术工程师的心，但不是顾客的心。我们必须时刻牢记顾客是企业利润的源泉，是组织存在的根本原因，没有了顾客也就没有了组织存在的意义。然而有时连摩托罗拉这样的跨国公司也难免受到它的影响。

## 【案例】

### 流产的铱星计划

10多年前，传统的移动电话还是一种稀罕的贵重商品，而且通话地域有限。当时，摩托罗拉公司一位名叫巴里·伯蒂格的工程师准备去一个加勒比岛屿度假，但他做房地产生意的太太担心在那么偏远的地方通讯联络大成问题，因此加勒比之旅始终未能成行。然而，伯蒂格的头脑中却产生了一个梦幻般的想法：如果有一台在世界任何地方任何时候都能够通话的手机，该有多好！

这一想法得到了当时的摩托罗拉公司董事长罗伯特·加爾文的赞赏，并亲自为铱星计划大放绿灯。后来，他的儿子、现任摩托罗拉 CEO 的克里斯继承了父亲的态度，同样对此笃信不疑。不久前，年逾七旬的老加爾文漫步于伊利（相关新闻，实时行情）诺州总部的摩托罗拉博物馆时，停在展示第一个汽车电台前，这是他父亲的发明，他说，“人们一直认为不能这么干，但结果他们错了。”他说铱星的怀



疑者面对的将是相同的命运。1987年，摩托罗拉的三位工程师在美国亚利桑那州提出了铱系统的构想，并引发一场通信方式的革命。


1990年，摩托罗拉正式向全世界公布铱系统的建设运营计划。迄今为止人类历史上最先进的通信网络正式构建了，铱系统共发射66颗卫星在地球低轨道上运行，覆盖着整个地球的卫星网络把全球通信和本地地面无线通信业务集合起来，在有地面无线通信系统时，则使用当地无线系统进行联络，而在地面无线系统无法覆盖的边远偏僻地区或系统受损时，铱系统就会利用无所不在的卫星信号进行联络，无论身在何处，联络永不中断。摩托罗拉又一次走在了通信革命的前面。

然而先进的技术也不一定博得顾客的喝彩，究竟有多少人会在地面无线系统无法覆盖的边远偏僻地区拨打无线电话呢？系统受损的概率又有多大呢？人们都笑谈有多少人会站在喜马拉雅山上打电话呢？在这些情况不能成为现实的时候，铱系统对传统的通讯网络不能显示出自己的优势，然而传统网络是一个以经赢得了众多顾客的成熟系统，铱系统陷入了困境，接下来就是众所周知的事情……

2000年3月17日，美国联邦破产法院正式宣布铱星公司破产。这样，历时12年、耗资50多亿美元建造的、由66颗卫星组成的全球卫星移动通信系统，在正式开通运行16个月之后，由于不堪债务重负而结束其使命。66颗美丽的铱星将在大气层中焚毁，众多投资也将随之消逝在茫茫太空之中。

随着新经济模式的势不可当，技术至上的观念又一次抬头，产品观念也就不可避免获得了一定的市场，但是在竞争愈加激烈，顾客对产品和服务更加挑剔的今天，学会如何从顾客的角度确定产品技术改进的方向的确是每个组

织都应该仔细考虑的问题。

 警告 1：不要过分迷恋自己的产品！

破除神话的办法就是我们更应该接受营销观念的指导而不是其他。

**营销观念** 组织实现诸目标的关键在于正确确定目标市场的需要和欲望，并且比竞争对手更有效，更有利地传递目标市场所期望满足的东西。

营销观念表达了公司对消费者主权论的信奉，生产什么的决定权不应该在公司手里，也不在政府手里，而是在消费者的手里。公司应该生产消费者需要的东西，这样才能使消费者的福利最大化，公司也因此而赚取利润。切记在任何时候、任何地点，公司也不要忘记通过顾客透镜来审视公司而不是相反。

## 神话之二：企业可以引导顾客的消费意愿，积极的运用促销手段是赢得市场的关键吗？

张是一家太阳能热水器公司的市场营销部经理，公司为营销部门投入了大量的人力财力，在过去的三年中，张成功运用了广告、折价销售、节假日促销等多种销售手段，年初公司还增设了地区办事处来加强和中间销售商的联系。公司在过去的三年中也取得了骄人的成绩——销售量连续三年翻番，然而到今年年中为止，虽然营销部门投入了更多的精力，营销部门却得到了零增长!!! 考虑到更高的成本投入，公司的利润和利润率首次出现了下滑!!! 问题出现在哪里？

问题的关键在于张的营销部门太热衷推销工作而非营

销工作了，实际上他们受到推销观念的误导。

**推销观念** 如果听其消费者自然的话，他们不会足量购买某一组织的产品，因此该组织必须主动推销和积极促销。

广告和降价销售是这家太阳能热水器公司所欣赏的两件利器。张和他的同事每天勤奋地工作，为着共同的目标——将仓库里的产品销售一空而奋斗。

他们信任广告是因为他们相信大部分顾客都有一种消费惰性，营销人员必须用巧妙的语言来说服顾客购买自己的商品。总而言之，他们相信广告对于公司的业绩有着很大的帮助，广告的出现频率决定了市场占有率，即使广告没有增加利润的效果，至少也有展示产品，促进销售的效果。然而，他们可能没有想到结果并不像他们想象的那样。

研究告诉我们，大多数的决策都不是逐渐形成的，他们往往是在瞬间形成，然后再被拿出来验证，我们只是在寻找证据来支持我们已经做出的判断或是坚定我们已有的信念。我们每个人都有到商场购买皮鞋的经历，在走过数家商店，试穿各式皮鞋之后，我们最后购买的还是在购买之前就已经潜意识选中的那双。同样的道理，我们的营销活动应该首先找到顾客潜意识中的决策是什么，然后分析这样决策的依据是什么，最后再做出生产何种产品的决策。

**警告 2：**生产你能销售的产品，不要销售你能生产的产品！

那些原本没有打算购买我们公司产品在广告的劝说下也许会一时改变他们原本的决定，但是他们对我们产品的期望值也同样提高了，因此他们通常会在购买之后又懊悔不已。不要幻想他们很快就会忘掉他们的烦恼，这种烦恼会一直影响到他们的下一次购买行为中去，也不要幻想他们不向别人抱怨，人们总是一有机会就向朋友抱怨他

们的不满，通常坏消息的传播速度是很快的。

惠托传播公司（Whittle Communication）指出对广告的幻想缺乏事实依据，不过都是一些经验法则。该公司的创始人惠托通过研究发现广告的市场反应效果不能使销售结果产生明显的差别。想想看吧，今天我们有多少人生活在厂商促销广告的狂轰滥炸之中，我们又有多少人真正的关注过广告在说些什么，更不要说无处不在、让人避之不及的街头广告传单。

同样，贪图折扣的顾客是因为折扣才购买的，他们不向你咨询任何问题，他们停留的时间很短以至于不能对什么东西形成印象。促使这些贪图折扣的顾客购买的不是你的产品和服务，而是那些价签，他不对公司忠诚，只会对价签表示忠诚。让我们看看贝克威思在《无形的商机》一书中是怎样描述波士顿炸鸡的痛苦回忆吧。

## 【案例】

### 哭泣的波士顿炸鸡

1995年，波士顿炸鸡的市场似乎不会出现任何差错。就像是从鸡蛋里孵出来的一样，一夜之间，沿着美国的主要公路由他们开设的餐馆突然变得到处都是。人人似乎都在购买他们那快捷而又便宜得出奇的食物，而且人们还似乎都在争着购买他们那价格不断增长的昂贵的股票。到1996年12月4日，股价已飙升到41美元以上。


然而，天随之便坍塌了。股价在6月份里跌到了15.25美元。又过了18个月，在1998年的新年前夜，你只要用33美分就能够买到这些连锁店的母公司——波士顿炸鸡的一张股票。

到底发生了什么事呢？当然扩张是原因之一，这是分析家们明确指出的失误所在，用他们的话说，公司是昏了头，然而这家公司还相信一个古老的谚语：“价格吸引顾客，美味使他们流连忘返。”1996年，他们寄出了几百万的折扣赠券，而他们所提供的这种优惠的作用却像是一个恶毒的咒语。

每个人都想使用这种赠券。她们排起了长长的队伍，这使得服务变得缓慢了，餐厅里挤满了人，充满了喧嚣。这种情况的结果就是餐馆变得拥挤、吵闹而令人不舒服。这种赠券战略的本意是“来我们这里尝试一下吧，你会喜欢上我们的服务的”，但如果人人都在同一天来餐馆尝试一下的话，就没有人喜欢上了这里了。

情况可能会更坏，那些队伍里还挤满了保持着错误观念的顾客：即为价格而来的购买者。更明确地说，这些顾客并不只是为价格而来，她们还会留下来享用食物。她们为价格而来，当另一家餐馆向她们提供更优惠的价格时，她们就会离开你的。这种事肯定会发生的。

几个月后，由于认识到自己在赠券的道路上已走得太远了，公司开始回收赠券。到1997年8月，公司把所有的赠券都收回了。这些为价格而来的顾客失望了，离开了；而那些真心喜爱这些食物的顾客可能已带着对该店拥挤、嘈杂的用餐环境的记忆，喜欢上了新的环境而再也不回来了。所以波士顿炸鸡的市场可能再也不会得到恢复了。

 警告3：图便宜的顾客也会选择别人！

切记推销永远不会为我们赢得市场，相反有时它常常在我们和市场之间拉起一道藩篱，使我们远离了市场，体验不到市场的真实感受。事实上，管理学大师彼得·德鲁克对推销有一个经典的认识。他认为推销不过是营销的冰山

一角，甚至有些多余。他说“可以设想，某些推销工作是需要，然而营销的目的就是要使推销成为多余。营销的目的在于深刻的认识和了解顾客，从而使产品或服务完成适合他的需要而形成产品自我销售。理想的营销会产生一个已经准备来购买的顾客，剩下的事就是如何便于顾客得到产品或服务。”

以顾客为中心的营销思想告诉我们组织的价值所在就是顾客，那么不将顾客的需要放在首位的组织幻想领导市场无疑是在痴人说梦。

### **神话之三：顾客就是上帝，我们要使所有的客户达到100%的满意吗？**

几乎所有的人都知道“顾客就是上帝”这句至理名言，很多营销人员也被一再告诫顾客是公司利润的源泉，让所有的客户对公司的产品或服务感到100%的满意是任何公司追求的目标。

问题是我们真的需要所有的顾客吗？100%的顾客满意度是一个值得追求的目标吗？

果农们都知道这个道理——摘去一些羸弱的果实有助于获得更好的收成。许多农民在种植蔬菜和粮食作物的时候也会多撒下一些种子，然后再做适当的选择，这样通过将有限的资源合理的分配就会收到最大的效果。同样地，作为企业最宝贵的资源——客户，营销部门也需要对它进行适当的分类和筛选，这样才能实现人力物力的最好回报。

顾客就是上帝并不意味着每个顾客都值得保留，有一些顾客甚至会让你多花钱！公司必须做一个全面的收益成本分析才能做出哪些顾客值得保留的结论。有一些顾客非常苛求，肯付的价格又低，令人非常烦恼。做过顾客利润分析之后，公司就可以决定或许不保留这种顾客会更好。

例如，美国运通卡的持卡者如果很少用卡，或经常无法在60天内付款，可能就不是个有利润性的客户。麦肯锡市场调查公司的顾客如果要求最低的价格，却又逼得麦肯锡公司的人员手忙脚乱，麦肯锡可能不得不放弃这个顾客。如果有顾客只买一次通用食品的咖啡，却抱怨得使超市及通用食品的顾客服务部门不胜其烦，那通用食品大概会宁愿把顾客让给雀巢。的确，所有的企业都应该仔细考虑一下下面的问题：

我的顾客分为几类？

维持每个顾客的成本是多少？

他们都值得挽留吗？

如果没有认真的市场调研，你可能永远也不知道这些答案，但你仍然可以确定的就是挽留所有的顾客既不实际也不一定能够带来利润的增长。这次我们选择了从侧面了解一下成功的营销是怎么实行这个原则的，让我们看一看今年第10期的《读者》中赵晓的一篇文章是怎么说的吧。

### 【案例】

#### 在美国感受市场经济

在我的想象中，美国银行最有竞争力，其良好的服务是中国各银行所望尘莫及的。记得以前曾听说过一个故事，说是美国的银行取款可用电话预约，一个电话打过去，10分钟内银行就会将你需要的现金送过来，真是让受够了国内银行气的我羡慕不已。

现在美国率先进入了互联网时代，想必银行服务更上了一层楼了。

出乎意料的是，妻子赴美留学不久，发来一封信，满

纸赫然是对美国银行非常失望，服务质量甚至不如国内银行的字眼。

她在信中说：“波士顿麻省理工学院这儿的银行服务还不如国内的好。他们总是让顾客长时间等待，效率甚至低于国内银行。他们之所以能够在这儿存在而没有被抱怨吞没的原因，是因为这儿的人相比国内来说实在是太少了。最糟糕的是，这儿的银行从来不向顾客解释有关情况，你甚至无法知道利率是多少，在什么情况会发生费用，发生多少费用。他们希望你自己在 ATM 机上做每一项事情，而你要是向他们询问的话，他们就要收你的费……”

妻子的抱怨让学经济学的我大感迷惑……将我的疑问与想法，贴在了我和朋友主持的《万科》周刊网站的“经济人俱乐部”上。

帖子上传不久，同是“斑竹”的巴曙松自感“这个帖子该他回”，回复如下：


“为了提高效益，中国银行曾经邀请国际一流的顾问公司进行客户咨询，他们的建议是：在全球范围内来看，银行客户中只有 20% 左右能给银行带来综合收益，因此，应该重点为他们提供优质服务。至于剩下的 80% 呢，要么加收形形色色的手续费，要么不花费过多的人工来侍候你，是否选择本行服务悉听尊便。从这个意义上说，国内对于大多数客户一视同仁的服务，正是商业化程度不够的表现……”

**警告 4：**并非所有的顾客都是上帝，他们甚至过多的占用你的资源！

同样地，使你的顾客获得 100% 的满意度是一个听起来很不错的主意，但所有的营销人员都应该认真地问一下：顾客满意度与获利之间有什么关系？当我们认真的试着回答这个问题时，我们通常会发现 100% 满意度的获利率反而



较低。理由很简单，平均的顾客满意度差不多是 82%，大概是 B 级的程度。而追求较高等级达到 90% 或 95% 客户满意度的企业，就足以打跨他的竞争对手，独占鳌头。然而，要从 95% 的满意度进步到 100%，所花费的金钱与精力和所得利润相比之下，通常太不划算了。

 警告 5：追求至善至美常常会挤扁公司的钱袋！

制造个人电脑的 AST 开发公司的总经理兼总裁的昆瑞雪先生曾向《纽约时报》表示：并不是提高服务质量的主意不好，但“我们的市场调查显示，顾客的满意度增加，销售及利润就会增加到某个程度，但超过 92% 以后，所需的成本就会开始侵蚀利润。”

的确，就像人们常常说的那样，学会有所放弃，才会有更大的回报。

### **神话之四：顾客关系管理是一门艺术，凭直觉和经验就可以吗？**

许多人想当然的认为顾客关系管理不过是定期向客户发出一封问候信，介绍一下关于公司最新产品的情况，并请客户说出他们的一点看法；或者不定期的邀请顾客俱乐部成员参加一次晚会以增强与客户的联系。他们会告诉你顾客关系管理实际上是一门艺术，直觉和经验是决定性的。毕竟营销是和人打交道的，但在同样的面孔之下有一万种你难以想象的心！花大量的时间去做一些所谓的市场调研、数据分析不过是在浪费时间和金钱来获得勤劳工作、尽心尽职的形象罢了。试图将顾客关系管理量化的确就像用大炮打蚊子，好看但并不实用。

顾客关系管理虽然并非一门科学，但也并不像人们毫无凭据的想象那样，它更像一门科学与艺术相融合的学问。