

中国100强
CHINA 名师名作 009



感动营销

张 谦◎

给顾客更多的惊喜，回归人性营销之道

服务为顾客创造一份感动，用感动为顾客创造一次惊喜，用惊喜为营销创造一段

感动营销——不平凡的营销法则

以专业为事业，感动终端，感动生活！
——张谦

开启感动服务训练，发现未知的宝藏。

中国100!
CHINA 名师名作



感动营销

张 谦◎著

给顾客更多的惊喜，回归人性营销之道

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

感动营销：给顾客更多的惊喜，回归人性营销之道 / 张谦著. —北京：中国财富出版社，2013. 1

(中国 100 强名师名作)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4540 - 8

I. ①感… II. ①张… III. ①市场营销学 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 267723 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 卢海坤

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

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.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4540 - 8/F · 1867

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 张 15

印 次 2013 年 1 月第 1 次印刷

字 数 216 千字

定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



编委会

项目总策划 邓 明 王 景
主 编 邓 明 黄 华
副 主 编 范虹轶
编 委 (排名不分先后)

陈星全 陈卫州 蔡怀东 蔡鲲鹏 高乃龙
匡 晔 廖靖雄 李劲波 刘 星 倪 可
孙剑虹 石 森 田建华 吴群学 吴 之
禹 志 余尚祥 张友源 张 谦

主办单位 北京联大文化发展有限公司 北京盛世卓杰文化传媒有限公司

主办官网 <http://www.sscbw.com>

出版支持 中国财富出版社

渠道支持 当当网  amazon.cn  京东商城 360buy.com  新华书店
XINHUA BOOKSTORE

战略支持



序 言

给顾客更多感动与惊喜，让营销回归人性

前些日子参加一个朋友的聚会，听他说了这样一件亲身经历的事：

“2012年5月，我和朋友到浙江某酒店吃午饭，酒店装修还不错，很有情调。一行人几年不见，喝了不少白酒。饭后，服务员端来一碗银耳羹，并夹着一张亲手写的纸条：先生，看您抽烟，特别为您送上一碗银耳羹，听说可以润肺。当时，我心里热乎乎的，尝着这银耳羹，别提多感动了。”

听他说完这些，我心里也热乎乎的，不全是因为这家酒店的热情服务，而是服务中的情感，让我想到了自己一直在传播的文化——感动营销。我做过餐饮业的服务流程咨询，明白这是一个简单的服务标准化操作：大堂经理准备了一大锅银耳羹，让服务员见到抽烟的顾客，就饭后送上一份，并且亲自手写一张纸条。这项流程的关键时刻是：客人入座时观察，谁是主宾，他是否抽烟；客人谈话时，可向随行人员了解主宾的姓名，职业；上主食后3分钟，端上银耳羹，并夹上亲手写的纸条。简单的流程，用心加入了情感的服务，这顿饭的价值便与众不同。

这类感人的服务故事，这些年在做咨询培训时总能看到或听到，虽然



内容不同，但方式类似：不断创造服务中的感动与惊喜。其实，这就是营销的本质。于是，我更加坚定了写这本书的想法，希望“感动营销”的理念传播更广。

多年以前的传统市场营销策略，是以营销的“4P”组合——产品、价格、渠道和促销为主，以企业的利润为出发点，而没有完全将顾客对产品的需求摆到首要的位置上。如今，营销进化到“4S”理论：满意、服务、速度、诚意，打破了企业传统的市场占有率推销模式，建立起一种全新的“消费者占有”的行销导向。企业间的竞争，成了品牌与服务之间的竞争。卓越的员工创造满意的顾客，满意的顾客带动了品牌的传播，同时强化了企业的抵御市场风险、经营管理创新和持续稳定增效的“三大能力”。然而对于营销“4S”的推出，商家反馈褒贬不一。许多商家内心对服务的理念都很认可，可面对市场竞争压力，又担心提升服务品质要多投入成本。除了硬件成本，还包括软件成本，具体涉及人员培训、标准化建立、影响力提升等。这些投入没有办法快速回收利润，于是“服务提升”便成了“叫好不叫座”的形象工程。于是，便出现了各类促销活动层出不穷，顾客却越来越挑剔的现象以及大量企业员工频繁跳槽招人难的现象。

一家企业，一个品牌，乃至一个街边的小店，要想做长久，提高知名度，都是需要不断培养“回头客”的。在顾客满意的前提下，满意的顾客才会一而再、再而三地光顾。先人们曾提出过经商的要诀：以诚待人，童叟无欺。意思就是：以诚心换回顾客的真心，换位思考，用行动真正感动他们！而现实中，我们用太多的精力去卖东西，去关注顾客的理性需求——产品和服务的实用功能，而忽视了情感需求——使用产品和服务所获得的感受。然而，感受更重要。

有一则药品的营销广告语是“用心做好药”，同理，营销也要用心做。用自己的诚心，给顾客带去更多的感动、更多的惊喜，顾客才能认可你的品牌，成为你最忠实的顾客，持续地为你创造良好的口碑。

本书正是秉承这个原则，提出回归人性的营销之道。书中列举了大量案例，大家看后会觉得很熟悉，就像在身边发生过的事情。案例的描述并不是提供“标准”，而是告诉大家应“如何去做”。在这些案例中，有一个共同点：顾客体验是最重要的一件事。而企业的管理者及企业各部门的运营相互支撑，是支援和增加服务力量的重要环节。

希望从众多的案例中更多的企业能找到灵感，创造出独特的服务，带给顾客更多惊喜的同时，营销之路越走越通畅。

作 者

2012 年 9 日

C 目 录 contents

第一章 现状：科技发达的今天，市场究竟怎么了	1
外部压力下的市场之伤	3
顾客挑剔下的业绩之伤	7
内部变动下的企业之伤	11
第二章 问题：企业的自我诊断	15
企业缺乏清晰的战略定位	17
缺少多赢理念	23
时代挑战迫使行业变革	29
第三章 感动营销助跑企业迈向卓越	35
感动营销强调品牌优势，让经营更高效	37
感动营销回归人性情感，让顾客更忠诚	45
感动营销创建服务标准，让服务更出色	52
感动服务的五个要素	63
第四章 迈向卓越三步法，提升企业核心竞争力	75
第一步：实施规范化服务，打造稳定服务品质	77



第二步：提供个性化服务，打造优秀服务品质	103
第三步：透过情感化服务，打造卓越服务品质	136
 第五章 关键点：六个关键点实现感动营销核心价值	 167
关键点一：形象美化印象，撬开感动心门	169
关键点二：训练改善行为，增加感动资本	177
关键点三：把握关键时刻，提升沟通效率	187
关键点四：专业打造标准，情感引发忠诚	196
关键点五：文化建造灵魂，团队营造氛围	203
关键点六：领袖鼓舞激情，机制实现平衡	212
 后 记	 227

第一章 现状：科技发达的今天， 市场究竟怎么了

您是否有这样的困惑：

公司集思广益，精益求精生产出来的产品（服务），换来的却是顾客的不买账？

曾经为公司带来丰厚利润的营销策略，如今顾客却无动于衷？

员工的工资几何级地增长，换来的却是极高的离职率？

本章将带您一起探索当今服务型企业的现状，找出影响企业冲击利润最高点的三大因素，即“市场之伤”“业绩之伤”“企业之伤”。

科技发达的今天，市场究竟怎么了？谜底即将揭晓！

外部压力下的市场之伤

一、行业竞争的“投机取巧”

近年来，服务业如雨后春笋般在我国兴起，市场竞争愈加激烈，导致许多面临内忧外患的服务业竞争者打起了“投机取巧”的主意。

参加培训的企业高管中，常有人向我抱怨：“想感动顾客，让他们买产品，实在是太难了，不但增加成本，而且顾客还很挑剔，加上那些名牌产品挡在面前，让我们感到巨大的竞争压力！像是一座大山，无法逾越，所以，投机取巧有时纯属无奈之举。”

我并不赞同这一观点。

一个企业，不管你身处什么行业，如果没有核心竞争力，就难以生存下去，发展更无从谈起，或许投机取巧可保你一时安全，但却管不了你一世成功。

身在市场，不进则退。竞争压力肯定是有的。毕竟，有些竞争品牌经过多年的积累，打出了自己的声势，打响了自己的名声，有了相对稳定的市场。但是，不用担忧，感动顾客，并不依赖品牌的大小，也无须靠“投机取巧”赚取利润。

任何一个企业、一个品牌，甚至是街边小店，都可以通过细节服务来打动顾客，创造自己的市场。这样的门店与产品在各地都有杰出的代表。



即使像海尔、丽嘉酒店、海底捞这样名声在外的品牌，也是一点点挖掘自己服务中的不足，并逐步改善的。

感动服务，依赖的不是心机，也不是规模，而是企业主动、热情、不断改进的心态。

对企业来说，竞争优势来自多个方面。例如，相同的产品比质量，相同的质量比价格，相同的价格比服务，相同的服务比心态。就目前的服务行业来说，很多企业都存在巨大的改进空间。也许只是一个不起眼的细节，当你作出改动时，很有可能会让顾客大为感动，因为那样的改动，正是满足了顾客的一些要求。而在服务上的改进，我建议大家着重在标准化与情感化上。

首先，服务的标准化不仅体现一个企业的整体素质，更会帮助企业减少管理成本，带来更大的利益。因为标准化流程，吸取了优秀员工的经验，迎合了顾客的需求，参考了竞争品牌的优势，是最简单有效、易于复制的。就像在天安门前的升、降旗仪式，游客们总会惊叹于旗手与护卫队的那些标准的步伐、整齐的身姿，并一次次地跑去观看。国旗手们体现了国家的形象，同样，企业对员工要求的标准化同样会体现企业的形象。那些标准化的服务流程，让顾客们在惊叹的同时，就会不知不觉被吸引，他们会在心中产生一种想法：服务都如此标准，产品又会差到哪里去？这会在无形中抓住顾客的心，让他们在不知不觉中成为企业的认同者。

其次，是情感化服务的提升。在如今这个强调人性化的社会中，人们认可更实际的价值，认可有创意的细节元素。浙江纳爱斯的洗衣粉广告中，小男孩稚嫩的声音：“妈妈，我能帮您干活了”感动了很多观众，也为企业创造了更多的业绩。感动源自细节。把握人性、研究顾客的需求，并超越期望、创造差异化，就能感动顾客，赢得他们的心。在东方饭店中，服务生会记住入住客人的名字，多么小的一个细节，可真正做到的又有几个？所以，这就是差异化。因此，不断选择卓越品牌进行比较，从中

发现不足并改正，坚决不走“投机取巧”之路。

不断缩小与卓越的距离，关键在于认真地发现自身的不足，发自内心地愿意改善。世上没有完美的事物，同样没有完美的服务，澳柯玛的广告语说得很好“没有最好，只有更好”。不断改正自身不足，让顾客越来越满意。

俗语说：成功来自努力。可我认为：成功来自应用。再强的理论基础，如果不去执行，都只是纸上谈兵。大家都认可找到差异化，发挥优势。可是否每一个企业都这样去做了。古人云“千里之行始于足下”，一点点地努力，不断缩小距离，终会有成功的一天，那时你会惊喜地发现，原来不走“投机取巧”之路也能叩开成功之门。

二、竞争品牌的“孪生兄弟”

想要让自己的竞争品牌更具优势，以抵抗外部强势压力，除了不能“投机取巧”，还要想办法增加企业的特色来吸引顾客、留住顾客，避免品牌过于大众化，如果你的品牌和任何同类产品比起来都像是“孪生兄弟”一般，极其缺乏辨识度，即使工作人员服务态度再好，也难以感动对品质要求日益增加的顾客。

要想展现自己的企业特色，不能人云亦云、被市场牵着走；要突出产品特色，与志同道合的员工一起开拓创新，这样才能留住顾客。

随身听刚刚在市场上出现的时候，受到广大群众的追捧。广东一家电子公司迅速抓住了这一信息，认为随身听的市场十分广阔。于是，该公司立刻调整了生产方向，购进相关的生产设备，全力以赴进行随身听的生产。然而，他们只看到了开头，却没有预测到结果。由于随身听在市场上销量很好，市场迅速进入了旺销期，当他们生产的随身听大规模上市的时候，该产品已经逐渐淘汰，被 MP3 所取代。于是，他们不得不紧跟市场的



变化，加紧生产新的产品。但是，正当他们的 MP3 准备上市时，MP4 又横空出世。如此折腾下去，员工们对管理层的决策越来越不满意，而且公司又没有专门的研发部门，只能被市场牵着鼻子走。员工们逐渐无法忍受，相继离开，该公司也最终倒闭。

很显然，该公司在发展时，只是“步别人的后尘”，别人怎么做它也跟着怎么做，毫无创新观念，更别提自身的行业特色了。这样的公司，因为无法留住顾客而最终倒闭，也就不足为怪了。事实上，企业在招聘的时候就该展现自己的特色，以此来吸引顾客。善于不断开拓市场的欧莱雅公司正是利用这种方式来感动顾客的。

首先，欧莱雅本着开拓市场的目的，在招聘设计师时，专门寻找那些乐于接受挑战的人。面试官在选拔人才时不会对应聘者的其他知识技能进行考核，而是专门通过面谈来了解应聘者的工作经验以及个性，因为他们看重的是应聘者是否有更大的发展潜力，能否挑战更重要的工作。所以，欧莱雅有整套招聘设计师的标准与流程，其中包括从在校学生中发掘人才的“欧莱雅全球在线商业策略竞赛”。

其次，在找到相关的设计师后，欧莱雅公司会对他们进行培训，而且公司的培训内容也不局限在知识、技能上，更重要的是向员工灌输欧莱雅“独立企业家精神”的文化，这样一来，就能保证欧莱雅生产出来的产品独树一帜。

感动服务，既要迎合市场需求，又要彰显企业文化，这样才能在竞争品牌中独树一帜，避免“孪生兄弟”。

欧莱雅中国区总裁盖保罗曾说过：“欧莱雅应不遗余力地寻找有才华的设计师创造更独特的产品，将伟大的构想融入欧莱雅品牌，我相信，这些新鲜血液一定会成为欧莱雅在市场中发展的动力，避开竞争品牌的‘孪生兄弟’，成为独一无二的富有特色的产品，从而更好地展示给顾客。”

可以看出，欧莱雅无论在揽才还是生产产品方面，正是发挥了自己企

业的特色，使那些拥有共同目标的设计师走到一起，经过企业文化的熏陶之后，甘愿留下来设计更具竞争力的产品。欧莱雅可谓一箭双雕：一方面，一旦设计师有了奋斗的目标，工作就会加倍努力，那么他的敬业精神也就能够完全地体现出来了；另一方面，公司也因此更具竞争力，打造差异化的产品，留住人才的同时也留住了顾客。

顾客挑剔下的业绩之伤

一、参与度不够，诚心未必换欢心

“顾客”是一个特殊的群体，当他们通过参与，全面认同一个品牌时，就会尽自己最大的努力去支持这个品牌，不仅自己买，还会介绍身边的人也去买。正是基于这样的人性特点。直销行业的销售网络会无限扩大。例如，某位顾客认可“美的”这一品牌，那么他家里的冰箱、空调、厨具等所有的电器很可能都是“美的”这一牌子的，而他的一些亲人、朋友在他的介绍下也会成为“美的”潜在的顾客。

感动服务的对象是顾客，如果顾客的参与度不够，作为服务商，即使你再诚心，也未必能换来顾客的欢心。尤其随着我国市场经济的发展、人们生活水平的提高，顾客对服务的质量要求更高，很多学员向我抱怨顾客越来越挑剔，导致每个月的业绩都很难冲关。所以，要想打破僵局，就要想办法让顾客充分参与，让品质和真心同样看得见。

销售大师乔·吉拉德曾总结过营销中著名的“250定律”：当你赢得一个顾客时，他大概会为你带来250个亲人朋友，成为你的潜在顾客。赢得一名顾客，就赢得了250位潜在顾客的关注。所以，创造顾客远比单纯地



创造利润更重要，我建议，眼睛不必一味地盯着利润，而是要把更多的心思放在顾客身上。

顾客对于商品的选择是苛刻的，当他们通过切身感受、比较后觉得其他的商品比现在用的商品更好时，他们会毫不犹豫地“背叛”你，走向其他商家，并把钱送进别人的腰包。顾客这种“不忠诚”的表现让很多商家抓狂，他们想不明白，究竟做错了什么，为什么以前的老顾客倒向了竞争对手？这一难题的症结在于：你在用何种方式赢得“那个人”以及他身边的250个人呢？你是否让顾客参与其中，体会到服务的品质？

你还记得那则广告吗？小男孩见劳累了一天的妈妈坚持给奶奶洗脚，自己也接了一大盆水，并说出那句稚嫩的、却感动了无数人的台词“妈妈，洗脚”。这种宣传的公益影响可谓是立竿见影，纵观当代中国，感动，具有非常高的社会价值，上至国家，下至企业，不断推出动人的事迹，树立模范的典型，借此倡导文明、塑造文化。

科学实验证明：让人们不断参与到感性的情绪中时，他们会逐渐放低标准，从情感上认同，并最终成为稳定分子。《感动中国》节目赚取无数人的关注。许多企业也抓住人性的感性诉求，打出“求助、义卖”这张王牌，心系顾客的同时，为商家带来巨大的利润。既笼络了顾客的心，也通过情感传播了品牌，这在中国的市场是无限大的。

人们认同情感，更容易被真善美的本质所感动。

市场竞争就像是强者过招，当你掌握了极具威力的一招时，就有了高的胜算率。然而“大道自然”，真正的强者，反而最真实、最尊重人性的本质。顾客越挑剔，你就越要体现真诚，“感动顾客”，便是人性自然的流露，是商业高手们成功的一招“必杀技”！

顾客购买的，不是冷冰冰的产品，是希望通过充分参与整个购买的过程发现产品价值；顾客挑剔的，不是单纯的产品价格高低，是面对问题时，工作人员服务态度是否真诚。我们常发现，保险公司的顾客会随着销