



只有出色的客户服务才会使你具有超强的竞争力；  
只有超越客户期望的客户服务才能造就客户忠诚。

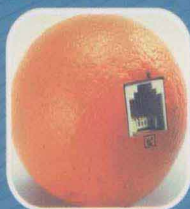
# 100招搞定 你的客户

客户服务与客户投诉、  
抱怨处理技巧

老客户  
= 更少的费用  
老客户  
= 更丰厚的利润

梁若冰 李 貌 / 编著

产品可以模仿，市场可以分割，唯一不可缺少的是客户关系。



 中国时代经济出版社



# 100招搞定 你的客户

梁若冰 李 貌 / 编著



 中国时代经济出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

100 招搞定你的客户 / 梁若冰, 李貌编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5119-0431-7

I. ①1… II. ①梁… ②李… III. ①企业管理: 供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 229663 号

书 名: 100 招搞定你的客户

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 梁若冰 李 貌

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: [www.cmepub.com.cn](http://www.cmepub.com.cn)

电子邮箱: [zgscdj@hotmail.com](mailto:zgscdj@hotmail.com)

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 220 千字

印 张: 15.25

版 次: 2011 年 2 月第 1 版

印 次: 2011 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0431-7

定 价: 28.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

## 序 言

随着经济的发展和市场的开放，市场竞争越来越白热化，完全依靠产品在市场立足的年代已经过去了。科技的发展带来了同质化的市场现状，聪明的企业都把目光转向了客户服务，显然在同样的价格和产品下，顾客期望能够得到更好的体验，明白了这一点，在客服上下功夫，赢得顾客的胜算就大了许多。

服务行业壁垒低，越来越多的企业和品牌加入了竞争，但是我们的顾客群体却没有相应的增长。可以说，现在的市场情况是越来越多的企业来争夺不变的顾客，顾客的选择远远多于企业，所以，顾客对我们的重要性不言而喻。在整个终端消费流程中，最容易与顾客发生冲突的环节，也就是决定企业在顾客心中地位的最重要环节，正是客户投诉的处理环节，可以说，成败关键在此一举。

**管理大师彼得·德鲁克告诉我们：“衡量一个企业是否兴旺发达，只要回头看看其身后的顾客队伍有多长就一清二楚了。”**

我们总感觉客户不够，是因为我们吸收的新客户太少，还是因为我们流失的老客户太多？

新客户不断流入的同时老客户也在流失，就像一个“漏斗”，为了保持漏斗的一定盛水量（客户量），弥补不断流失的老客户，就要不断地注入新客户。仅仅堵住“漏斗”是不够的，必须改善经营模式：由以产品为中心转向以客户为中心，并建立良好的客户关系。

客户关系来源于客户忠诚，客户忠诚来源于客户满意。客户满意度是客户对产品的实际效果与期望效果的比较。

因此，客户不满意一般有两个方面原因：

其一，产品的实际效果过低。马斯洛的“需求层次论”把人的需要分为五

个层次：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要。作为满足人种种需要的产品，必须具备满足客户不同需求的功能。从广义上讲，产品包括三个层次：

（1）核心产品，是产品的核心功能和基本使用价值，如食品要能充饥，衣服要能御寒，这一部分是满足客户的第一需求，是形成购买的基本因素，是产品价值的核心；

（2）形体产品，是产品的形体结构和外貌，一般通过产品的款式、色彩、造型、包装等构成，同一产品有不同形体，是购买者选择不同品牌产品的主要依据，满足的是客户心灵的需要；

（3）附加产品，是产品多种附加利益的总和，如提供产品使用说明书、送货、安装、维修、技术培训、保险等售后服务，显示了商家为客户创造的价值，这一部分是满足客户安全和尊重的需要。

客户对产品实际效果的衡量标准，由“好与差”到“喜欢与不喜欢”再到“满意与不满意”，是对产品要求由外到内、由基本价值到附加价值、由物质到精神的升华。社会进步了，客户要求高了，产品实际效果总是存在这样或那样令客户不满意的地方。

其二，对产品的期望值过高。现在客户对产品的期望值越来越高，一方面是市场与国际接轨，国际市场信息广泛而迅速的传入，人们总是以“国际标准”来衡量商家的产品和服务；另一方面是一夜之间产品由“短缺”变为“过剩”，人们还没清醒过来，畅销的产品就卖不出去了，因为有的商家不是把工夫用在产品和服务上，而是靠不惜血本大做广告，夸大产品的性能，开出神话般的承诺，吊起客户的胃口和期望值。

过高的期望与过低的效果，带来的就是不满、抱怨甚至投诉。而大部分客户不满也不抱怨和投诉。

调查显示：90% 不满意的客户从来不抱怨；69% 的客户从未提出过投诉；23% 的客户不满时只向身边的服务人员提出过，仅有 8% 的客户投诉通过客户关系部门传达到最高管理层，这形成了投诉金字塔。

客户吃了亏也不吭声，普遍的认识是：抱怨没有用，不可能解决问题；投诉很麻烦，不知道找谁，怕遭人白眼；抱怨使人觉得不好意思或咄咄逼人；与其抱怨与投诉，不如换个合作对象。因此，如果认为客户不投诉是因为我们服务好那就大错特错了。因为大部分客户吃了亏也不会吭声，没有消息一定就是坏消息，因为客户早就离你而去了。

美国商人马歇尔·费尔德认为：“那些购买我产品的人是我的支持者；那些夸奖我的人使我高兴；那些向我埋怨的人是我的老师，他们纠正我的错误，让我天天进步；只有那些一走了之的人是伤我最深的人，他们不愿给我一丝机会。”

商家与客户的关系不是敌我关系，如果视客户为敌人，只能是自掘坟墓。挑剔的客户是我们的老师，投诉的客户是我们的朋友。

### **投诉，寄予着“希望”**

投诉对客户来说也是有成本的，并且在当今形形色色的商品市场中，客户有许多选择，尽管如此，客户还不辞辛苦向商家投诉，反映了客户对商家的信任和厚爱，希望商家做得更好，不希望商家垮掉，商家的成功对老客户来说也会为之感到骄傲和自豪。

### **投诉促进了“发展”**

发现问题是成功解决问题的一半，挑剔的客户是我们最好的老师，客户抱怨是送给我们最好的礼物，既可以帮助我们找到问题完善产品，又可以帮助我们提升管理，使我们不断得到成长和进步。

### **投诉隐藏了“商机”**

在知识经济社会，知识的更新、技术的更新、产品的更新越来越快，一种新的产品上市后，过不了多长的时间就会被另一种新产品取代。在 IBM 公司，40% 的技术发明与创造，都是来自客户的意见和建议。从客户投诉中挖掘出“商机”，寻找市场新的“卖点”，变“废”为“宝”，从中挖掘出金子。对企业来说，客户投诉是一种不可多得的“资源”。只有我们承认错误、面对错误、改正错误，我们才能赢得客户的信任，留住客户，建立牢固的客户关系。

专家调查统计：

- ①公司一般每年平均流失 10% 的老客户；
- ②获得 1 个新客户的成本是保留一个老客户成本的 5 倍；
- ③1 个不满意的客户会把他们的抱怨告诉 8 ~ 12 个人；
- ④每收到 1 封客户投诉信，就意味着还有 24 个有同感的客户和你不辞而别；
- ⑤一个公司如果将其客户流失率降低 5%，其利润率就可能增加 25% ~ 85%。

美国白宫全国消费者协会调查统计：

①客户不满意，也不投诉，但还会继续购买你的商品的有 9%，而 91% 的客户不会再回来；

②投诉过但没有得到解决，还继续购买你的商品的客户有 19%，而 81% 的客户不会再回来；

③投诉过且得到解决，会有 54% 的客户继续购买你的商品，而有 46% 的客户不会回来；

④投诉且迅速得到解决，会有 82% 的客户继续购买你的商品，只有 18% 的客户不会回来。

可见，客户投诉管理是企业管理中至关重要的一环。而要做好客户投诉管理，一是要有一个平台，建立客户服务中心；二是要有顺畅渠道，如柜台面诉、反馈信息卡、投诉电话、电子邮件、客户回访等；三是要有规范的处理流程，记录、受理、分析、处理、反馈都要流程化；四是要及时处理问题、挽回客户、恢复客户关系；五是要惩处责任人、总结教训、内部整改、完善管理。因此，客户投诉管理，核心工作就是如何处理好客户投诉，提高客户满意度，降低客户流失率。

值得庆幸的是，现在大部分的企业认识到了客户投诉处理的重要性，并积极地探索如何处理，本书正是基于这种市场环境，意在与更多需要解决客户投诉问题的企业管理者和客户投诉处理实际操作人员，共同探讨客户投诉处理的方法和心态。希望通过本书，能够使更多的人学会与投诉顾客打交道的方法，使得客户投诉问题，不再是问题。

编者

# 目 录

## 序言

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第一章 新时代服务观念的洗礼(客服系统的建立) | 1  |
| 第一节 正确认识客户投诉的意义         | 3  |
| 一、从“竞争形势”中看客户服务         | 3  |
| 二、从“危机意识”中看客户服务         | 10 |
| 三、客户服务工作新角色定位           | 12 |
| 四、在经营中挖掘投诉价值            | 17 |
| 第二节 明确客服人员的职责与要求        | 21 |
| 一、客服人员的岗位职责             | 21 |
| 二、客户服务的两个重点             | 23 |
| 三、客服难为的三大因素             | 26 |
| 四、打造客户服务中的阳光心态          | 27 |
| 五、建立“乐在工作”的价值观          | 28 |
| 第三节 构建一流的客户服务体系         | 31 |
| 一、何谓客服体系                | 31 |
| 二、典型的“以客户为中心的”客服体系      | 32 |
| 三、完善客户投诉管理系统            | 39 |
| 第四节 提升客服人员的工作能力         | 42 |
| 一、唤醒服务潜能,提升工作热忱         | 42 |
| 二、服务代表的能力与素养            | 46 |
| 三、打造优质客户服务,让客户也疯狂       | 48 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>第二章 客户投诉处理实战</b>    | 53  |
| <b>第一节 客户投诉的原因分析</b>   | 55  |
| 一、客户投诉的三大根源            | 55  |
| 二、客户投诉背后的期望            | 64  |
| 三、客户投诉的目的和动机           | 74  |
| <b>第二节 处理顾客投诉的心态</b>   | 77  |
| 一、顾客是朋友,不是提款机          | 77  |
| 二、顾客是镜子,不是海报           | 83  |
| 三、顾客是常人,不是上帝           | 86  |
| 四、实现双赢是客户服务的本质         | 90  |
| <b>第三节 有效处理客户投诉的技巧</b> | 96  |
| 一、客户投诉的不同因素            | 96  |
| 二、处理顾客投诉的标准流程          | 100 |
| 三、处理客户投诉的经典战术          | 102 |
| 四、处理顾客投诉的基本原则          | 108 |
| 五、投诉处理结束后的跟踪管理         | 109 |
| <b>第四节 如何减少顾客投诉的产生</b> | 115 |
| 一、隐患胜于明火,重视投诉的预防       | 115 |
| 二、注重细节,提高客服团队品质        | 117 |
| 三、建立完备的业务流程            | 120 |
| 四、前瞻性客服培训——提前发现问题      | 126 |
| <b>第三章 树立服务品牌</b>      | 129 |
| <b>第一节 客户满意度与忠诚度管理</b> | 131 |
| 一、客户满意度指标与分析           | 131 |
| 二、提高客户满意度的四大要素         | 144 |
| 三、提高客户满意度的服务流程         | 153 |
| 四、建立与忠诚客户间的纽带          | 155 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 五、提升客户忠诚度的十个方法 .....        | 159 |
| 第二节 打造金牌客服团队 .....          | 167 |
| 一、为顾客量身定做的客服团队 .....        | 167 |
| 二、合作营销 建立价值链 提升企业竞争力 .....  | 174 |
| 第四章 各行业客户服务案例 .....         | 177 |
| 第一节 典型行业 .....              | 179 |
| 一、酒店篇 .....                 | 179 |
| 二、电信篇 .....                 | 198 |
| 三、银行篇 .....                 | 201 |
| 四、证券篇 .....                 | 204 |
| 五、超市篇 .....                 | 205 |
| 第二节 基础管理 .....              | 210 |
| 一、客户投诉管理制度 .....            | 210 |
| 二、客户异议登记表 & 客户异议存档记录表 ..... | 219 |
| 附录 1 联想集团成功的 45 条法则 .....   | 221 |
| 附录 2 你善于处理客户异议吗 .....       | 227 |



第●章

新时代服务观念的洗礼  
(客服系统的建立)



- 第一节 正确认识客户投诉的意义
- 第二节 明确客服人员的职责与要求
- 第三节 构建一流的客户服务体系
- 第四节 提升客服人员的工作能力

## 第一节 正确认识客户投诉的意义

随着市场的日益开放，竞争逐渐变得激烈，客户服务日渐成为竞争的重点。

企业无论大小，产品或服务无论简单或复杂，客户服务都已经成为企业参与竞争的法宝。

经济学家认为，我们生活在服务经济时代，每个人都在享受他人的服务，同时也为他人提供服务。有了享受服务的经历，我们的客户对优质服务的要求也将越来越高。

### 一、从“竞争形势”中看客户服务

当今的市场竞争已从简单的产品竞争上升到顾客服务方面的竞争，如何做到顾客完全满意已成为企业在市场竞争中取胜的关键。因此，“顾客完全满意”（TCS）正成为营销理论的一个重要组成部分，也有越来越多的企业正在推行它。但为什么大家做了以后的实际效果却大相径庭呢？

#### 【案例】海尔洗衣机和康佳彩电的服务对比

一位顾客同时买了康佳的电视和海尔的洗衣机。康佳彩电买回来后，遥控器没有电池，也没有闭路连接线，需要另外去买。顾客自己调试后效果很差，电话求助又经常占线，好不容易打通了电话，服务人员说会通知师傅上门服务，可左等右等就是不见来，如此4天连续8次电话，忍无可忍的时候服务人员才到。顾客以为海尔也不会好到哪里去。

海尔洗衣机的进水管接头接上去以后漏水，顾客只得试着向海尔的服务电话

求助。海尔的客服完全出乎意外，接线小姐很有职业水准，询问又快又准，虽然大中午热气逼人，服务人员仍在3个小时以内赶到了，很快接好接头。这情景令人十分感动，顾客留他喝水吃饭但均被婉言谢绝，临走时服务人员还掏出几个海尔钥匙扣留给顾客作为纪念品，这样的客户服务真是无微不至！至此顾客以为可以告一段落了，不曾想，3个小时以后，服务小姐又打来电话，询问对服务的意见，并告诉顾客：“我们的师傅说您家的水压太大，您要注意开水管时不要开得太大”云云，客服的细致周到简直让人佩服得五体投地。后来不小心水管接头又一次被冲开，顾客再次向海尔服务中心求助，他们仍然一如既往，服务还是那样的标准，那样的一丝不苟。

这个案例发生在2005年，对比目前两家企业在家电行业的份额，我们不得不相信客服直接影响着企业的竞争地位。

要了解为何目前市场上客服主宰了竞争，我们首先来看企业在市场竞争中走过的四步历程：

第一步叫做早期巨大的市场空间。何为早期巨大的市场空间？十几年前，很多行业，很多市场都是空白的。那个时候，只要有一个企业投一点钱进来，就能够“火”起来，马上就能够大赚特赚一笔，而那个时候我们称之为是某一个行业的“暴利时代”。

第二步叫做众多企业杀人。大家都看到“暴利时代”的这个市场是一块“肥肉”，有很多利润可赚。于是，很多资本都注入到这个领域，企业竞争就到了第二个阶段。

第三步叫做市场竞争产生。随着大量资本的注入，就产生了市场竞争。

第四步叫做竞争白热化。现在我们看到的情况就反映了竞争的白热化，其最明显的体现就是价格战。

现实中的四步历程：

中国内地最早的、最大的寻呼台是“126台”。这个寻呼台以前叫做“国信寻呼”，是“国家”的寻呼台。“126台”进入这个市场的时候就属于企业竞争

的第一步历程。巨大的市场空间，太大了，太诱人了。当时“国信公司”一统天下，没有任何竞争对手，北京只有几个地点卖“126台JP5”寻呼机。最早的时候，BP机还是数字机，价格大概是一千多块钱。因为要排队才能买得到，所以便有了“二道贩子”，他们通过关系从“里边”拿出一些号码，然后每台呼机加三四百块钱再去卖，即使这样都有利可图，可见那个时候的市场空间是很大的。

后来，很多企业发现这里面有钱可赚，开始加入进来。进来以后，“126台”就不能一统天下了，出现了像“海城寻呼”“华奥寻呼”“百斯特寻呼”等比较知名的寻呼台。消费者发现，买呼机的时候不是只有一种选择了，而变成好几种选择了。当时，北京的几家地方寻呼台提出的理念统统是针对“126台”的。他们的口号是什么？“三声之内接听”，讲的就是服务质量。那时还不敢谈网络，因为当时“126台”在中国是最大的寻呼网络，别的台不敢跟别人去提“我的网络质量”怎么怎么样，而是提服务质量。当时“国信”的服务质量公认是最差的，常占线，好不容易接通了，刚说完，你还想说一句话，他就挂断了，服务质量极差。北京曾经评选过十佳寻呼台，但就是没有“国信”。

当很多企业进来以后，市场竞争就出现了。各个寻呼台猛抓自己的服务质量和寻呼网络的质量。“126台”也在抓，可是力度没有其他小寻呼台大。因为“126台”太强大了，不在意，无所谓，其他寻呼台与之相比实力太小了，很悬殊。从那时候开始，我们已经看到了竞争。

目前，寻呼市场在中国内地已经是一个萎缩的市场。随着移动通讯的发展，寻呼业迅速地萎缩。中国内地曾有6000家寻呼台，其中北京就有200多家。这些寻呼台的日子都很难过，因为同行业中“对手”太多，竞争加剧。寻呼台靠什么竞争？靠网络服务吗？不是，是靠话务服务质量。很多企业开始打出服务品牌。但话务服务抓质量不容易，很难。那什么容易？价格战最容易，降价是最有利的竞争手段。你卖100元，我就卖98元。你卖98元，我就卖88元。降到最后，寻呼市场从一个“暴利时代”走向了一个“微利时代”。在竞争中很多寻呼台倒闭，因为已经没钱可赚，无法生存了。价格战不仅仅出现在寻呼行业，在很

多行业都出现过。比如说彩电行业，“长虹”“康佳”打得不可开交。今天你降价，明天我降价，为的就是抢夺客户。

在“四步历程”中，企业展开激烈角逐。哪个企业都不傻，同样一个市场，过去一家做，现在变成十家做，客户还是那么多，怎么办？必须要有一种与众不同的、有别于其他企业的“绝招”。要么是产品质量，要么是售后服务，要么就是价格，不然怎么可能去击垮竞争对手，独家占有或与人共享市场呢？

据分析，我们发现市场竞争主要在以下四大领域：

#### （1）产品质量领域——企业之间产品质量的竞争

刚开始时，企业之间主要是展开产品质量的竞争。当年，首钢最早提出“质量为本”，后来许多企业都提出“以质量求生存”的口号，注重抓产品质量。在产品逐渐同质化的今天，技术壁垒提供的质量优势已经越来越小。

#### （2）传统服务领域——企业之间产品售后服务的竞争

这里所说的传统服务领域并不是指现在所说的客户服务，传统的客户服务仅仅体现为企业对产品的售后服务。那个时候，产品的售后服务就是“实行三包”，其中还包括期限，即所承诺的时间。最早的时候，在商场买一双鞋，如有质量问题，在一个礼拜之内可以调换，可以维修。现在在正规商场买一双鞋就不是保你一个礼拜了，而是保你一个月或者三个月，甚至还有保半年的。买家电产品就更不一样了。以前买一台洗衣机，刚开始的时候，厂家保修一年，但马上就有厂家保修两年了。你保修两年，我就保修五年；你若保修五年，我就保修八年；你保修八年，我就保修十年；十年还不行怎么办，我就终身保修。有一家企业推出一个新的理念，不但终身保修，而且零部件损坏了以后，可以免费换新的。竞争的结果，就是把售后服务领域的竞争推到了极致。

#### （3）品牌领域——企业之间品牌知名度的竞争

品牌领域的竞争指的是企业之间的品牌和知名度的竞争。品牌竞争早期主要靠的是广告的投入。广告投入越多，品牌树立得也就越快。而现在所说的品牌价值与早期是有差别的，其概念也是近些年才为中国的企业所认知的。

关于品牌的竞争问题，我们来看一组案例：

**【案例1】**“青岛啤酒”在中国啤酒行业中算得上一个著名品牌。“青岛啤酒”在彭成峰接手之前，是一个已经在走下坡路的企业。当时“青岛啤酒”统统外销，在青岛市的销售很少，青岛市民想喝“青岛啤酒”，只能等逢年过节凭票购买。“青岛啤酒”定位于中高档市场，定位于海外市场，定位于国宴用酒，却忽视了普通老百姓这一消费市场。于是，山东就逐渐兴起了像“崂山啤酒”等几十家啤酒厂。这几十家啤酒厂经营的一两元钱一瓶的低档啤酒，受到消费者的欢迎。

以前山东的高档啤酒只有“青岛啤酒”一家，后来，国外的“加士柏”进来了，“百威”也进来了，价格与“青啤”相差无几，加上有些中国人总觉得德国啤酒肯定好喝，美国啤酒肯定比中国啤酒好，于是“青岛啤酒”定位的中高档市场逐渐泛起竞争，受到巨大冲击。之后，“青岛啤酒”调整策略，决定回缩山东市场。

之前在“青岛啤酒”没有介入竞争的情况下，“崂山啤酒”已经发展成一家很大的啤酒企业。“青岛啤酒”瞄准山东市场后，马上在青岛市推出了一款一块钱一瓶的啤酒，和“崂山啤酒”的价格一样，“崂山啤酒”因此受到巨大冲击。在短短几年的时间里，“青岛啤酒”收购了山东省十几家啤酒厂，最后，“青岛啤酒”并购了“崂山啤酒”。

这说明一个什么问题？品牌。“青岛啤酒”有品牌，所以在回缩山东市场之后，它不需要做什么，就能够击垮许多竞争对手，那些品牌不著名的企业在这个领域就会被淘汰出局。

**【案例2】**如果有人问你，“脑白金”你知道吗？知道，天天看广告。“脑白金”到底好不好？不知道。喝了以后怎么样？也不知道。“脑白金”的服务怎么样？不知道，不了解。因此说，它不是服务品牌。

**【案例3】**“海尔”是一个服务的品牌。海尔产品的质量好吗？不能说是特别好。价格怎么样？是很贵的。海尔空调的价格和进口空调的价格持平，海尔冰箱