

◇ 经理人应变能力训练系列

客户情绪管理

实例与技巧

赵敏◎主编

KEHUQINGXU
GUANLISHILYUJIQIAO



中国经济出版社
www.economyph.com

客户情绪管理：实例与技巧

赵 敏 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

客户情绪管理:实例与技巧/赵敏主编.—北京:中国经济出版社,2004.4

(经理应变能力训练系列)

ISBN7—5017—6371—2

I. 客… II. 赵… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 015256 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:WWW.economyph.com

责任编辑:后东升(电话:68359423)

责任印制:张江虹

封面设计:张乙迪

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印张:9.5 字数:229千字

版 次:2004年4月第1版印次:2004年4月第1次印刷

印 数:0001 5000册

书 号:ISBN7 5017 6371 2/F·5128 定 价:18.50元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68308640 68359420 68309176

中国经济书店:66162744

地址:西西北大街233号

《客户情绪管理：实例与技巧》

编 委 会

主 编 赵 敏

编委会成员

李 朝	王京晶	甘长江	刘昊昌	范普森
魏 伟	杨艺明	舒文娟	樊伟伟	李 路
张道深	熊婉芬	程日芳	傅珠军	赵望海
斯廉松	谭美凤	乔世荣	龙梅林	袁良喜
金耀华	沈宏昌	徐怀明	钱丹舟	林 静
马世泰	王露晓	鲁耘耕	方木黎	田良中
花永芳	汤玉升	黄宏深	孔会伯	姜本立
范宏喜	孙方圆	高克敏	沈冉由	华特欣
卫辉球	夏南星	韩得谊	尹尚连	曹立芳
郑洛宁	蒙正久	肖亚敏	牛 准	于干天
宋方士	胡今声	由晓强	熊午书	戴松衮
周亚芳	贾凤喜	林慧洲	冯伯如	罗斯点
石成军				

前 言

客户是谁？

客户是上帝，是决定本公司命运的人，是我们为他工作的人，是掌握着我和我的事业的人，是我们该努力争取的人，是来到我们企业的最重要的人。

也是有需要的人，有情绪的人。

客户的情绪，影响和决定着他们的行为方向。

历来的管理学研究中，情绪，是一个被忽略的因素，可是，忽略它不等于它不存在。

客户是有情绪的，像天上的太阳一样真实。

客户的情绪状态是好是坏，是悲是喜，决定着他们对我们的产品和服务是接受还是拒绝。

能否让我们的客户感觉愉快，决定着我们的事业是否有前进的能力和 value。

客户的情绪里，有无限的商业机会，解读客户情绪，我们才能知道他们要什么，怎么要，然后，我们才能明白去生产什么，怎么给他们，并且，他们不会拒绝。

我们无法把情绪从客户身上剥离。

我们无法忽视情绪对客户行为的影响。

那么，就来学习它，研究它吧！

编 者

2004 年年初



目 录

第一章 制胜之道：客户情绪管理	(1)
第一节 拿什么赢得客户的心	(1)
一、从四种观点说起	(1)
二、今天的客户要什么	(6)
三、情绪：打开客户之门	(11)
第二节 客户情绪概论	(18)
一、客户的类型	(18)
二、影响客户情绪的因素	(23)
三、客户情绪管理必须注意的六个问题	(37)
第二章 快乐的员工，满意的客户	(45)
第一节 激励员工情绪	(45)
一、公平的酬劳和福利	(47)
二、安全舒适的工作环境	(47)
三、内在激励	(48)
四、奖励制度	(49)
第二节 营造良好的情绪环境	(52)
一、员工情绪的诱导与控制	(53)
二、员工情绪自我调控	(56)
三、几种主要不良情绪的调控	(60)
第三章 客户情绪与企业机制	(72)
第一节 企业组织形式	(72)



一、以客户为中心的组织结构	(72)
二、内部客户观念	(73)
三、与内部客户沟通	(75)
第二节 客服一线员工队伍建设	(77)
一、客服一线员工招聘	(78)
二、客服一线员工培训	(81)
三、为一线客服员工的高效运作提供条件	(86)
第三节 客户服务责任制度	(87)
一、销售部的职责	(87)
二、生产部门的职责	(88)
三、采购部门的职责	(89)
四、研究开发部门的职责	(89)
五、市场部的职责	(90)
六、人事部门的职责	(91)
七、管理层的职责	(91)
八、把客户的情绪感受放在公司政策之上	(92)
 第四章 客户情绪与企业行动	(95)
第一节 产品与客户情绪激发	(95)
一、情绪激发	(95)
二、情绪激发的步骤	(96)
三、情绪激发的载体	(96)
四、情绪激发的实例与技巧	(97)
第二节 客户情绪信号与企业行动	(103)
一、战略与计划	(106)
二、客户情绪透镜	(108)
三、情绪——质量分析	(109)
四、确定优先顺序	(109)



第三节 客户资料与情绪沟通	(110)
一、客户资料的内容	(112)
二、客户资料的收集方法	(114)
三、建立客户数据库	(115)
四、客户数据库的利用	(117)
 第五章 信赖是一种正面情绪	(119)
第一节 企业承诺	(119)
一、企业为什么要承诺	(120)
二、决定企业承诺的因素	(120)
三、企业如何信守承诺	(124)
第二节 客户信赖与企业宣传	(128)
一、广告	(128)
二、公共关系	(130)
第三节 企业危机时的客户情绪管理	(133)
 第六章 客户情绪应对的实例与技巧	(138)
第一节 客户情绪识别	(138)
一、面部表情	(138)
二、语言	(141)
三、身体语言	(142)
第二节 第一印象——客户情绪起始点	(144)
一、仪表	(144)
二、情绪准备	(146)
三、树立目标	(148)
四、了解产品	(149)
五、把握推销原则	(152)



第三节	价格与客户情绪	(152)
第四节	业务人员必须学会的六件事	(160)
一、	倾听	(160)
二、	谈话	(165)
三、	电话	(170)
四、	微笑	(171)
五、	记住客户的名字	(173)
六、	赞美	(174)
第五节	寻找与客户沟通的机会	(176)
一、	与客户联系	(177)
二、	寻找为客户提供附加服务的机会	(180)
第六节	化解客户抵触情绪	(182)
一、	幽默感	(183)
二、	寻找共鸣	(183)
三、	找出客户的兴趣所在	(185)
第七节	给客户的购买增添情绪附加值	(186)
一、	游戏	(186)
二、	竞赛	(187)
三、	抽奖	(188)
第八节	避免不良刺激	(194)
第九节	客户永远是对的	(199)
第十节	尊重客户的自我意识	(205)
第十一节	客户关怀	(214)
第十二节	帮助你的客户	(218)
第十三节	随时关注客户情绪	(226)
第十四节	应对客户拒绝	(229)
第十五节	与客户情绪沟通的七个要点	(232)
一、	时机	(232)



二、思维习惯	(233)
三、方式	(234)
四、分寸	(234)
五、真诚	(235)
六、关注细节	(236)
七、体验客户的情绪	(237)
 第七章 抱怨：振奋客户情绪的机会	(239)
第一节 怎样看待客户抱怨	(239)
一、客户抱怨，是不满意的表现	(240)
二、客户抱怨，是因为对企业抱有期望	(241)
三、重视每一个客户的抱怨	(242)
四、客户的抱怨是商机所在	(244)
五、妥善处理抱怨是企业的责任	(244)
六、消除客户的不满，恢复企业的信誉	(244)
七、把客户抱怨作为市场调查数据加以利用	(245)
八、妥善处理客户抱怨是改善客户情绪与态度的 良机	(245)
第二节 客户抱怨的原因及针对性处理	(246)
一、客户不满的原因	(246)
二、客户抱怨的针对性处理	(251)
第三节 客户抱怨处理过程	(253)
一、处理客户抱怨的方式	(253)
二、处理顾客抱怨的常用方法	(259)
三、处理客户抱怨的流程	(266)
四、处理客户抱怨的原则	(270)
五、处理客户抱怨中需要注意的方面	(276)



第四节 客户抱怨处理中业务人员自身的情绪	
调节	(280)
一、保持镇定	(280)
二、让客户发泄	(280)
三、深呼吸	(282)
四、试着以第三者的心态来看待抱怨	(282)
五、提醒自己：我代表企业	(282)
六、客户的抱怨不是针对我	(283)
第五节 客户抱怨处理禁忌	(283)
一、不该做的事	(283)
二、不该说的话	(288)



第一章 制胜之道：客户情绪管理

第一节 拿什么赢得客户的心

有句话几乎已成为当代经理人的口头禅：“客户是上帝”。

是啊，企业面临着越来越激烈的竞争，越来越严峻的挑战，买方市场已形成，商界的权力已转移到客户手中。业务流程重组专家哈默说：“说一不二的不再是卖家，而是买家。是客户决定着要什么、什么时候要、如何要以及愿意出多少钱。”

企业要怎么做，才能赢得客户的心？

一、从四种观点说起

观点之一：要占据市场，必须拥有先进的技术，技术水平决定着市场地位。

现在的确是一个技术爆炸的时代，技术也的确给许多企业带来了辉煌。

许多经理们深深地迷恋上自己的产品，他们最大担心的是自己的技术跟不上时代的步伐，一心一意提高自己产品的功能和质量，他们相信客户欣赏高技术的产品，先进的技术一定也意味着市场上的领先地位，技术工程师决定了企业的命运。

在这些公司里，市场部门和技术部门的隔阂与不信任进一步加深了，市场和客户的真正需要很少能够影响到技术人员的技术改进。这种错误有时是致命的，它的最大危害就是习惯于从技术工程师的角度猜测市场，而不会从客户的角度来透视产品和组织。



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。

案例一：

美国惠普发动机公司所生产的引擎曾供应65%的客机使用，在技术上，是同行业里最领先的。在这个公司里，技术是第一位的。在员工升迁的考虑上，拥有科技专才比拥有其他一切优点的人更容易出人头地，比如个人领导能力和与客户沟通的能力。

当客户有问题打电话来的时候，和他谈话的很可能是一位有才气却目中无人的工程师，这位工程师可能会对他不耐烦地说：“这种事情你根本不懂。”结果像水龙头这种简单的零件有时间要六个月才能交货。

普惠逐渐失了竞争优势。尽管在1960年代起，它的技术就一直领先于通用，但是，美国军方把海军10亿美元的F15和F16战机引擎生意给了通用，而航空公司也随后投向了通用。

普惠有领先的技术，但是客户被激怒了，便选择了技术没那么先进但是足够尊重他们的公司。

评析：

只有技术是不够的，客户才是企业利润的源泉，是企业存在的根本原因。

像普惠发动机公司这样的例子不在少数，有时连摩托罗拉这样优秀的跨国公司也会忘记客户而一味追求技术的高度，比如它的铱星计划。

案例二：

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，该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客户的喝彩，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让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，该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已经赢得了众多客户的成熟系统，该系统陷入了困境，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。

评析：

技术革命势不可当，但是在今天，学会如何从客户的角度确定技术改进的方向才是每个企业该学会的。

观点之二：只重视产品质量不重视其他

产品质量是客户考虑购买的一个重要因素，因此商家和推销员非常重视产品的质量。重视产品质量是好的，但是重视产品质量，不重视其他方面也是不行的。过去有很多企业经理和推销人员都认为，只要产品品质优良，就能吸引并留住消费者。这种“酒香不怕巷子深”的经营哲学，在商品“无尽繁衍”的现代社会里已缺乏适用性。



在购买过程中，产品品质当然是客户的一大考虑，现今买方市场已全面形成的情况下，品质优良似乎已是“最起码”的条件了。欲吸引消费者，“好品质”并不足够，还需其他条件的支持。比如，需要一套有效的行销策略，让好产品能够接触客户，需要随时为产品灌注新活力，以免产品遭客户厌弃等。

商家和推销人员在制定推销策略的时候，一定要明白一点，那就是现代社会客户越来越向往新奇，尤其是年轻人更是不断追求新商品、新风格、新口味，通过新的消费摆脱单调无聊。“新”这个字已成为近年最流行的词汇之一，本人曾用“都市鸟人类”来形容不断求新的消费者，认为消费者越来越像在天空中飞来飞去的鸟儿，不肯长时间依附于某个产品或品牌，经常变换，在产品与产品、品牌与品牌之间转来转去，追求新鲜感。

商家和推销人员必须适应这种趋势，追上新时代的步伐，且尽量开创消费的新局面，成为同类产品的带头人。要做到这些，就必须走出“只重产品质量，不重其他”的误区，推销人员必须注意本产品在品牌形象、品质内容、产品包装等方面能否追上潮流，以免被视为“落伍”的象征。这也正是许多产品每隔一段时间便以新包装、新形象重新登场的主要原因。

例如，传统老字号“王麻子”刀剪退出市场，以破产告终，也证明了这一点，它的质量无可挑剔，但是仅此不足以在商场取胜。

观点之三：客户唯一关心的就是价格。

大多数商家说：“我们毕竟是在出售商品”。

价格因素当然很重要，近年来，各路商家价格战打得硝烟四起，但是，价格最低的商品并不曾取得最多的客户。

随着人们生活水平的提高，物质条件的改善，人们在商业活动中对价格的关注已普遍下降，他们更看重购物过程中的自我感觉。



案例：

陈先生为了参加一个结婚典礼，先去购一套礼服，一家店里有许多这样的礼服，并且标价比较低，他一向很少独自出来购物，心里没什么把握。售货员站在旁边，告诉他是本市价格最低的，但是陈先生看来看去，无法决定要什么。

他到了另一家商场里，一位售货员走过来，耐心询问他买衣服的原由，陈先生的心情马上释然了，这位售货员并没有马上向客户介绍本店的商品多么质优价廉，而是先询问各种问题，如购买的目的，他喜欢的花边和样式及选择的理由，婚礼的场合以及他是否经常会穿这套衣服等等。最后，陈先生选购到了他要的东西，并且，对售货员十分感激。

分析：

这个案例里，我们可见客户的需要是远不止“价格低”而已，只凭价格，无法吸引客户的眼光。

观点之四：积极的促销手段可以引导客户的消费意愿，赢得市场

企业在促销上消耗大量的资金和人力，广告、折价销售、节假日促销、礼物赠送等等手段花样百出。企业不惜在广告上大量投入，是因为他们相信大部分都有一种消费惰性，营销人员必须用巧妙的语言来说服购买自己的商品。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。

他们不断地将新的商品介绍给客户，期待客户购买，却不知客户到底需要什么，而将焦点放在自己的业绩上而不是客户的需求上，营销人员往往只想卖给客户商品，但没有去想客户为什么必须要购买这样东西，还有哪一些商品可能才是客户需要的。事前没有先分析，拿出成千上万的商品让客户自己去挑，结果徒然



浪费客户的时间和精神，而公司也不会获得一个很好的回应，因为十之八九的客户并不会有这样的耐心去看完你所拿出来的信息，结果信息就跟废纸一样的躺在纸屑篓里了！

只会推销是不够的，那些推销手段对客户的吸引力十分有限，他们随时会改变主意，在劝说下或许会改变他们原本的决定，但是他们的期望值同时也会提高，还会为自己的选择懊悔不已。

生产客户需要的产品，而不是销售你能生产的产品！

案例：

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。公司在过去的两年里也取得了成绩，销售量有增大，然而到了今年，虽然营销部门投入了更大的成本，却得到了零增长，公司利润下滑。

推销也不是真正能赢得客户途径。

问题发生在哪里？今天的客户需要什么？

二、今天的客户要什么？

（一）客户有大量的选择

新的企业每天都在成立，新的产品每天都在推出，整个市场极度繁荣过剩已成为当今市场的标志，客户不再依赖某个单独供给者，互联网技术使客户可以在全球范围做选择，使用鼠标点击或删除复选框就可以很容易地选择新厂商。客户转换成本对客户来说相对较低。增加产品之间的差异也很不容易。

竞争优势最初来自于地理位置。经典经济理论指出，在不考虑其他因素的情况，客户将会优先选择与其距离最短的企业发生交易行为。企业利用就近的客户，他们不愿意到更远的地方满足