

# 客户

# 想要

What Clients Love

[美] 哈里·贝克威思 著

# 什么

## 成就卓越企业的真谛

不要把这本书借给别人……很有可能你就拿不回来了。

——塞思·戈丁



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

客户

想要

What Clients Love

什么

[美] 哈里·贝克威思 著  
赵光毅 译

05  
10  
01

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

客户想要什么 / [美] 贝克威思著; 赵光毅译. —北京: 中信出版社, 2003.9

书名原文: What Clients Love: A Field Guide to Growing Your Business

ISBN 7-80073-931-7

I. 客… II. ①贝… ②赵… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第075899号

What Clients Love: A Field Guide to Growing Your Business

Copyright © 2003 by Harry Beckwith

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Warner Books, Inc. through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED.

## 客户想要什么

KEHU XIANG YAO SHENME

---

著 者: [美] 哈里·贝克威思

译 者: 赵光毅

责任编辑: 佟九菊 李 耀

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16.75 字 数: 148千字

版 次: 2003年10月第1版 印 次: 2003年10月第1次印刷

京权图字: 01-2003-1737

书 号: ISBN 7-80073-931-7/F · 590

定 价: 22.00元

---

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

## 前言：旅程中的教训



本书提供了一种愉快的方法，可以帮你从错误中汲取教训。

从我的错误中汲取教训。

我的错误始于《销售无形商品》(*Selling the Invisible*)一书。因为客户们都喜欢听专家的建议，而又没有谁比作者更专业，所以，那本书面世以后，就常有许多人给我打电话，邀请我到他们的公司作演讲。很自然，我接受了邀请。

我去了，讲了，然后就捅了马蜂窝。

我坐飞机到迈阿密，给那里的一个大电信公司作讲座。我把《销售无形商品》中员工们喜欢的题目都讲到了，可是总有些人老在看表，这可不是个好兆头。我结结巴巴地进行着演讲，幸亏那座时钟可怜我，及时地敲响了结束的铃声。

我被主人抓着胳膊，跌跌撞撞地从讲台上走下来，嘴里忙不迭地作了好几分钟检讨。我站在宾馆大堂里等我的客户，看着听众排着队从我身边散去，他们的眼神就好像我身上沾满了病毒。过了几分钟，我的客户来了，坐在大堂的桌子上，说了这番成为本书写作背景的话：

“材料确实是不错的。不过，我得给你提个醒儿。你把



我们总裁的名字说错了，错了三次，这个错误把所有的人都赶走了。”

在我的演讲里，他们的总裁和公司听上去根本算不上什么事。可是员工们觉得受到了藐视，因此他们很不喜欢我，还有我的演讲。

离开那儿，我又去了芝加哥，给一些食品分销商作演讲。这次，我讲了书里那些他们感兴趣的内容，而且也说对了他们主要负责人的名字。情况好了许多，可是反响虽大，喝彩却不多。

坐下来之后，我想明白了其中的原因。我把观众当成了敌人。他们有权利对我作出品评，而我却对此颇为忌讳。敌视的情绪使我不能尽情发挥，放手制造欢乐。

因为这种忌讳，所以有些人会觉得别扭，还有些人兴趣索然；也是因为这个原因，我的演讲乏善可陈。对提供服务的人有什么感觉，客户就对服务的内容有什么感觉。

下一站是图森，我决心去爱我的听众。我甚至在讲台上贴了一个便笺，上面写道：投入，关怀与微笑。

这次好像管用了。所有人都仔细倾听，开怀大笑，情到深处还潸然泪下。我低落的情绪得到了好转。

事情到这里还没有结束。

走出会议室的时候，我的耳旁还回响着那些溢美之辞。我穿过酒店大堂，顺着走廊，来到一家礼品店。在我挑选一只绒毛小野猪的时候，有人拿着一个标牌径直向我走来，标牌上写着“敬礼，俄勒冈”，我以为这次又是要夸奖我。

“你要是能直奔主题，那你就可以得10分了。”他说，“你本来已经把我们的牢牢地抓住了，可是后来你却跑了题，这样，你就只能得1分。跑题把你的努力都毁了。”

你用一些细枝末节把谁弄转向了呢？



很显然，是你的客户。

在这个崭新的世界里，技巧至关重要，而掌握技巧是要交学费的。但是，许多客户会为你承担这笔费用，因为大部分客户都分不清商家所采用的技巧有什么不同。竞争会把所有商家都卷进一场游戏之中，谁掌握了与客户的关系，谁就是这场游戏的赢家。

我的第一本书曾经简单地讨论过客户关系的重要性。当时，虽然我的手指在键盘上飞舞，可我的心却未能对此引以为然。我还是相信竞争力会使你获得胜利，高人一等的竞争力会使你赢得永恒的胜利。

可是，我错了。

这本书就出自上面这些错误，也包括一些其他的错误，还有许多公司的成功经历。书里探讨了客户想要什么，分析了他们的喜好产生并因之改变的四项重要的社会变迁。任何企业，只要能懂得并利用这些变化（后面将陆续介绍），它就能获得蓬勃的发展。

在上述的四个部分之后，本书还将探讨优化企业规划的方式。附录部分包括了所有读者可能在建立卓越企业时遇到的问题。

本书的结尾部分讨论了在这个物竞天择的经济社会里，人们身上一些最为珍贵的品质。客户喜爱这些品质，永远喜爱。

我热衷于探讨上面的这些想法，而且由衷地希望它们能够对你有所裨益、有所启迪、有所帮助，可以使你更好地成长，并从中获得乐趣。

哈里·贝克威思

2002年10月1日



## 目录

### 前言：旅程中的教训

#### 1 描绘你的蓝图

可能成就的事业	2
一个或许可以作为答案的问题	3
另外一个好问题	4
为什么要计划	4
知名人物：耐克的天才之本	5
寻找名人	11
制定计划的十四条原则	12
“使命”的终结	24
为什么乔治做不到	26
财富青睐勇士	29
劳拉·卡特勒和伊恩·施拉格的智慧	29
用牧师的方式问问题	30
商业社会中的经典品质	32
奥斯本医药公司和塔吉特如是说	34
新的经济，旧的人	37

#### 2 四块积木：巨大的Orange和黄色的甲壳虫——简单而清楚交流

大趋势：信息爆炸的负担	42
客户：所有人讨论的焦点	47



形体语言的崛起	48
营销中的镇静剂效应	49
抓住判断的魔术棒	50
人道主义者和统计学家	51
聪明的法国Orange公司	53
斯坦福体育场的教训	54
客户都了解什么	55
有关众口相传的一点箴言	55
难以置信的幸运捷径	58
媒体：一个深不见底的黑洞	60
发表文章：另一个喜人的收获	60
写作的四条原则	61
新书推介：惊人的发现	62
切忌引用别人的话	64
专家是什么	65
赤脚医生的话：怎样才能像个行家	68
明晰的法宝	70
如何看起来像个专家	72
如何听起来像个专家	72
马克·吐温的营销忠告	73
做那个哭得最响的孩子	74
为什么竭力的赞誉会遭到惨痛的失败	75
戴尔·卡耐基定理：“您”的力量	76
鲁道夫·弗莱切和黄色的甲壳虫	77
《哈泼斯》杂志，麦克佩博和泰格	79
来自杰斐逊墓碑的教训	80
越少越畅销	82





怎样读一个句子	82
最后行动：法国人的街头测试	84
“绝对”的辉煌	84
<b>3 天鹅绒中的铁手：一条引人注目的信息</b>	
大趋势：信任的消亡	90
科尔的智慧	94
获得信任的捷径	95
一次选择与舒适的原则	95
出色的销售人员都卖什么（按顺序）	97
一般的销售人员都卖什么（按顺序）	97
怎样阅读客户的备选名单（一）	97
怎样阅读客户的备选名单（二）	100
舞动天鹅绒手套下的铁腕	100
给和拿的游戏	102
为什么强行推销必然难以为继	103
伊索和耶稣会怎么做	104
科罗拉多的教训：寻找强力人物	105
客户点头是什么意思	106
为什么陌生的电话会遭到冷遇	107
像约会一样推销	108
为什么高盛公司不会打陌生电话	108
记住埃迪·哈斯克尔的经验	109
提高游说技巧的窍门	110
《幕后嫌疑犯》与接触原则	111
在葛底斯堡，林肯没用幻灯片	111
如何增加你的机会	113



动人的幻灯片给不了客户什么东西	114
记住：那不过是视觉辅助手段	114
把大胆或保守的想法包装起来	115
入乡随俗	116
进行开心的谈话	117
戴恩和“三个”原则	117
翼龙和台风	119

#### 4 蓝色马提尼酒和奥马哈冲浪：令人信服的品牌

大趋势：无形商品的崛起	122
乔治总会打败阿尔	125
名字当中有什么	126
熟悉原则	126
了解你是为了热爱你	128
富达投资集团和先锋公司给了你什么	129
熟悉与新的八比二原则	130
了解你的品牌：非婴儿食品和咸味柠檬水	130
每个品牌的领域	133
一个标志能顶一千句话	134
理解标志	135
理解标志：1965年的海盗队	136
洛维的教训	138
用名字宣传公司	139
Kinko公司的点子	141
为什么复印社难以生存	142
牛顿爵士：人类	143
奥马哈冲浪和杰斐逊飞机	143



客户喜欢不寻常的东西	145
蓝色马提尼、响云计划和其他古怪的东西	146
思想如何怪异	147
花点儿心思在客户的鼻子上	148
起名的有力工具	149
寻找完美的名字：提防只作描述	150
提防二：首字母缩写	150
提防三：过于标新立异	151
提防四：地名	152
提防五：人名	153
报春花与雅虎：激发想像的名字	154
避免“塔霍湖上的名字”	155
哈利、奥格尔维和令人吃惊的短名字	157
丘吉尔是对的：包装也是你的服务	158
理念设计的六大戒律	161
客户用眼睛来体会	161
蒂法尼的珍珠	162
公司的环境对客户说了什么	165
谷地没有生存的空间	166
漫不经心的心脏手术和其他恐怖事件	167
但是这有助于人员招聘	168
来自香港的帮助	168
把它当作垃圾	169
<b>5 美丽又漂亮的美国女人：关心人的服务</b>	
大趋势：交往的愿望	172
新的社会	173



星巴克的远见	174
客户实际上在买什么	177
来自香港的教训	179
从《了不起的盖茨比》得来的经验	182
漂亮的美国人：理解“积极幻想”	183
观看《漂亮女人》	185
不确定与重要性原则	186
大家需要大家	187
钱，买不到客户的忠诚	188
有效的工具没有效	190
手写问候	191
何时不用排队	191
柯尔公司的人心之争	192
为什么Priceline功败垂成	194
有佳邻来访	195
欢迎的力量	196
提高客户满意度的最佳方式	197
挑选客户的四个原则	198
不是礼物的礼物	199
客户永远是对的	199
让客户保持信心	200
写下来的保证才是真保证	200
三个重要的时刻：3、24和5	201
理解“听”	202
沉默是金	204
如何去听	205
怎么才能记住别人的名字	205



“弥补全部损失再加一”	206
提供服务的十条原则	208
Spago的员工	209
里兹-卡尔顿酒店取悦顾客的捷径	210
朱迪·兰金怎么打出了63分	211
<b>6 客户喜爱的品质</b>	
谦卑和慷慨	216
奉献精神	218
公开	220
完整性和它的真实含义	221
客户最想要什么	222
<b>7 宝贵的财富</b>	
为什么有些人和企业能够兴旺发达	226
<b>附录</b>	
总结：建立卓越企业需要回答的问题	232
有助于企业发展的一些读物	238
<b>致谢</b>	



## 1 描绘你的蓝图



## 可能成就的事业

忘掉所谓的标准吧，那只能告诉你别人是怎么干的，却不能满足你的客户，更不要说让他们高兴了。

也忘掉成功所谓的关键因素吧，虽说日本人着眼于这些因素建立了一个声名显赫的经济王朝，但这个王朝也就只是声名显赫罢了，因为它在根本问题上漏洞百出。这个根本问题就是：什么东西能使我的公司在同行中立于不败之地？这个问题又把我们引向了一个旧有的答案：获胜的原因不在于频繁创新，而在于原样复制，不断改进。

日本人的“王朝”钟情于通过复制和改进的办法来提高产品质量，降低生产成本——这是当时美国企业的两大弱点。这个办法使出销售价格需要700美元才有利可图的录像机不得不卖400美元，这使日本人获得了巨大的竞争优势。不过他们的优势却未能持久，因为日本人的这个方法只是在电子行业内部的“关键成功因素”上进行的简单改进。美国公司只要能加强质量监控，并把人力劳动外包到低工资的国家去做，那它们就能很快地把日本人的制胜秘籍学到手。



不要在乎消费者说他们需要什么。没有一个客户会说他们需要自动柜员机，需要可议付银行存款证明，或者需要保暖式汽车座椅、Asia de Cuba<sup>1)</sup>、旅行支票、迪斯尼乐园、阳光浴场、齐格飞与洛依<sup>2)</sup>。一个对新技术一无所知的人也不会想到自己需要一台家用电脑。客户自己不会说他们需要这些东西。

只有发明这些东西的人在发明之后，才觉得人们会喜欢这些东西。

不同寻常的成功经验，大到联邦快递（Federal Express）、《狮子王》（*Lion King*）动画和花旗集团（Citicorp），小到鲍威尔书店（Powell's Bookstores）、创新儿童用品（Creative Kidstuff）和伊恩·施拉格饭店（Ian Schrager），都从未遵循过任何的标准，也没有研究过什么“关键成功因素”，更没有在“客户可能需要什么”这样的问题上搞过民意调查。这些公司只是不约而同地问了一个相同的问题：

“大家都喜欢些什么？”

你也问问这个问题吧！

问自己——要经常地问：“大家都喜欢些什么？”

## 一个或许可以作为答案的问题

下次在考虑发展策略的时候，你可以问问自己这样的问题：

如果我经营另外一家公司的话，要怎样才能打赢我现在的公司？

<sup>1)</sup> Asiade Cuba，一家著名的新潮酒店。——编者注

<sup>2)</sup> 齐格飞与洛依（Siefried and Roy），美国著名魔术师，世界著名的拉斯韦加斯“白老虎秀”表演者。——编者注





我应该攻击现在这个公司的哪个弱点？怎么样才能让我的新公司出类拔萃，从现在的公司手里抢到生意？

然后你就可以做这件事了：弥补那个弱点。那是你的软肋——是你为什么会丢掉生意的原因。

再然后就要发展你与众不同的长处——要赶在别人动手之前做好。

**经常问一问：“怎样才能打败我自己？”**

## 另外一个好问题

考虑下一步事业发展计划的时候，问问自己：“要是我们的公司推倒重来，那么我们会有哪些不同的举措？”

然后推行这些举措。

**经常推倒重来一次。**

## 为什么要计划

绝大多数人都知道，制定业务计划会让他们明白自己该干什么。但是，却很少有人按照计划去做。情况变了，判断要变，计划也应该随着变，因为它要与实际情况相符。尽管如此，生意人仍然需要制定计划。

为什么？

因为计划的价值不在于它的结果，而在于它的过程。计划的过程会帮助你和你的同事们了解业务、了解市场、了解客户，还可以彼此了解。

跟写书一样，制定计划能够教给你的东西，其他的方式教不了你。