

The Arthur Andersen

阿瑟·安德森

教你如何 与客户沟通



TALKING
WITH YOUR

CUSTOMERS

【美】 迈克尔·J·温/著 凌华倍/译

中国对外经济贸易出版社

阿瑟·安德森教你如何 与客户沟通

The Arthur Andersen Guide to
Talking with Your Customers

(美)迈克尔·J. 温 著

Michael J. Wing

凌华倍 译

中国对外经济贸易出版社

图书在版编目(CIP)数据

阿瑟·安德森教你如何与客户沟通/(美)温(Wing, M. J.)
著;凌华倍译. —北京:中国对外经济贸易出版社, 2003.2

书名原文: The Arthur Andersen Guide Talking With
Your Customers

ISBN 7-80181-069-4

I. 阿... II. ①温...②凌... III. 公司-企业管理:销
售管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 008895 号

版权出让方:© 1993.1997bx Dearborn Financial Publishing

版权代理:万达版权代理中心

著作权合同登记号

图字 01—2002—4409

阿瑟·安德森教你如何与
客户沟通

(美)迈克尔·J. 温 著

中国对外经济贸易出版社出版

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码:100710

电话:010—64269744(编辑室)

010—64220120(发行二部)

Email:cfertph@caitec.org.cn

网址:www.cfertph.com

新华书店北京发行所发行
中国农业出版社印刷厂印刷
890×1240 毫米 32 开本

5.75 印张 169 千字

2003 年 10 月第 1 版

2003 年 10 月第 1 次印刷

印数:5 000 册

ISBN 7-80181-069-4
F·597

定价:25.00 元

序

世界正变得日益竞争。有些人说全球化商业正迅速地走向商品化,这意味着在事实上,任何产品或服务可由国内或国际上其他地方找到的产品或服务所替代,垄断企业正很快地衰亡而被人们所忘记。即使有独占倾向的公用事业作为一个长期的堡垒,也将很快地陷入严酷的竞争。结果是从客户角度来看,所提供的服务质量很快地成为区别公司的主要标准。

按竞争的价格提供给客户优良产品或服务已远远不够了。它要包含以客户完全的满意度来保留客户和公司尽力来经营。获取较高的满意度要求在当今的业务中把多个最有力的因素结合起来:雇员和客户。

满意的客户是忠诚的客户,他们向公司多次重复地购货,并把公司推荐给其他人,事实上,我们已发现,满意的客户多次重复购买要占公司销售的80%。客户完全的满意度使客户保留率增加,也增加了雇员的满意度。其结果能产生动力,提高销售,降低费用,增加利润率。

要使相互回应,要使提供服务过程同客户具体需要吻合,要使短期交易变成长期关系,应该如何开始呢?就要用全公司的、可测定的并且可马上理解的行动方针。本书是一种有用的工具,它帮助你及你的公司采取哪种行动方针。迈克·温(Mike Wing)从他经营的四个不同公司中带给你许多经验。温在该领域中有执行官的经验,并且,把他的知识引进到本书的重点中。本书是以能迅速理解的方式编写的,目的是帮助你把知识转变成行动。我们个人觉得本书是有帮助的和有洞察力的,并且相信,你也同样地会有这种感觉。在你谋求在公司中改善客户服务,使客户满意度和公司业绩达到最大限度

时,祝您成功。

约瑟夫·皮·奥利尔利(Joseph P.O' Leary)霍华德·巴雷特(Howard Barrett)

阿瑟·安德森

阿瑟·安德森

芝加哥

伦敦

前 言

所有公司都需要适当的计划,使它们能定期地与它们的客户进行“谈判”。没有比询问你的客户更好或更有效的方法来获悉你公司在如何经营以及你公司的产品、服务及雇员在市场上如何被承认的。

不与你的客户联系则企业的成本可以是很惊人的。一般来说,2/3的客户脱离公司而与其他公司做交易是因为公司的所有者、经理或雇员对他的冷漠。只有4%的不满意客户愿花时间向公司抱怨;绝大多数是悄悄地离开公司,在他们的影响范围内,扩散其不满。

有讽刺意义的是在美国,一般公司要花比它们培育及保留现存客户的六倍多的钱来吸引新客户。你可决定定期询问客户,内容包括你公司如何经营,你能如何更好地为他们服务,他们认为你公司的强项及缺点是什么,他们认为谁在同你竞争及为什么。同客户“会谈”的目的是制定保留好不容易得来的客户的策略。

在我事业的早期,由于缺乏测定及处理客户满意度的有效资源,我感到颓丧日益增加。因此,我开发了为这一目的按照客户需要的方法,这产生了在许多不同产业中,进行为了广泛的客户满意度评估的按客户需求的方法。作为阿瑟·安德森(Arthur Andersen)的高级经理,我设计了客户满意度的评估,进行综合分析,提供其他与管理有关的服务。多年来,我与广泛的一系列国内的及国际的公司及协会,一起工作,亲自看到了不良的客户服务造成的问题,以及卓越的客户服务所产生的惊人效果。

很少在有关为客户服务的书中具有在本书中可得到的意见,包括许多工作单及经时间测试过的测评。这些包括下列各点:

(1)自我评估的测评,它能保证你对客户服务工作的不间断的

评价。

(2)样本测评,它能作为你自己努力的模式。

(3)样本信,包括各种情况它们可影响客户服务。

在本书中,我提供了工具帮你使客户满意作为业务策略的整体组成部分。询问正确的问题将能获得业务各方面有用的信息——营销、金融、雇员管理、销售程序,只举些例子就可以了。

小公司传统地把注视客户服务作为竞争的优势。没有大公司的官僚主义的管理层面,小公司经常有伸缩性,对客户更容易作出反应。但同样的客户服务概念及工具,对任何大小公司来说都是有的,不论是在公营或私营公司。

在今日的竞争经济中,大公司投放更多的资源于正式的客户服
务计划。小公司必须准备好应对这种挑战。小公司可利用的资源是有限的。这些公司不能完善地提供消耗于时间、金钱及精力方面的努力,而不能完全集中于客户的需要。

提供优越的客户服务,创造客户满意继续是决定哪个组织会“胜”哪个会“输”的重要因素。我真诚地希望本书将能帮助你公司站在“胜”的一面。

如何保留你的客户和击败竞争对手。

Henry Ford亨利·福特曾讲到T型客户：“他们可以有他们要的任何颜色，正像长期以来的黑色一样。”

现今，这种姿态是对付灾难的一种行动计划。如果你不给予客户他们所需要的，那么其他人会给他们，精明的企业主及经理用调研客户和使其企业适应需要的方法来击败竞争，以服务客户的需要及预期。

←--- Arthur Anderson ---→

作者经历

Michael J. Wing 为 Infoplan International, Inc. (全球市场调研公司) 前总裁及首席执行官, 是有 Arthur Anderson's Business Consult 业务经验的高级经理。Mr. Wing 专长与客户满意度的评估和综合客户分析, 以帮助机构使其业绩最大化, Arthur Anderson's Business 经历有助于大中型公司改进它们的业务进程和技术, 这些改进是通过经营的组织的改善, 业绩测评及执行中等市场技术服务实现的。

责任编辑: 彭次忠 李 炜

封面设计: 

目 录

前 言	1
第一章 如你不问,你怎知你做得如何	1
第二章 你的客户期望什么	10
第三章 你想知道什么	21
第四章 选择最好的调查技术	39
第五章 关于统计你需要知道什么	52
第六章 调查资料的分发、收集和分析	65
第七章 你的假设正确吗	75
第八章 雇员——第一线的代表	82
第九章 你如何留住客户	94
第十章 客户如何能帮你赢得竞争	108
第十一章 你的营销努力成效如何	116
第十二章 你说了你想说的吗	122
第十三章 基准测试:你如何符合标准	133
第十四章 你把资源投到了合适的地方吗	145
第十五章 规划你的未来	157
第十六章 因特网:现代电子通讯	163
后记	173

第一章

如你不问,你怎知你做得如何

萨姆代表家属经营企业的第三代——一家在中西部大城市中的特色玩具店。当被问到如何知晓商店与他客户的关系怎样好的时候,萨姆讽刺地回答,“我60年来多数时间在这店中,我看到许多小孩长大。并且带他们的小孩来店里,我对我所有客户都很了解”。

在追问之下,萨姆承认,该店在过去几年中的收益一直是没有上下。他勉强地同意进行一次客户满意度的评估。他发现其结果是有启发性的:由于传统的原因,客户喜欢他的商店,但因竞争的价格,大多数玩具客户都在他处贱买;他主要客户的统计基础已经极大地改变了;营业时间及提供的促销都很无效。

萨姆得到这个信息及改进建议后,作了些更改。几个月内,该店的月收益及利润都增加了。

萨姆据说只希望询问客户,该店以前是如何经营的——他计划从现在开始经常进行询问。

客户满意度是每个人要求知道的题目之一:从宣布综合性客户服务计划的执行官到收到最新的管理客户创议的雇员,一直到客户,他打开了服务提供者的道路按合理价格提供优越的产品或服务并以一种重要的方法对待他或她。许多客户已日益疲于寻求这种公司。

在《市场创造力》(Market Imagination)一书中,作者叙述了注意客户的重要性:

关系的自然趋势,无论在婚姻或商业中,是降退的,这意味着敏

感与注意的消弱与退化。健康的关系在殷勤期中保持,更好的是扩大资产和创造可能性。健康的关系要求对降退力量有意识地 and 经常地开战。成为重要的是商人经常和定期询问,“我们现在在如何做?”“关系是在改善还是退化?”“我们忽视了什么?”

与现在经济中客户满意度相关连的冷嘲是深远的。没有一个公司存心决定把工作做得不好,很少有人说,“我们不相信客户服务。我们试图把工作做的不好。我们今日将走出去,丢弃客户,使他们不满意。”相反,有人被问时,多数人可能表示他们或他们的公司试图尽力使客户高兴。

优质服务是竞争的必须

优质服务是竞争的必须,客户不满的影响能是令人惊愕的。例如,为一个公司能准确地处理 99.9% 的交易,则仍有许多错误存在的余地。考虑下列:

★99.9%准确交易可以是每小时从不正确的账中减去 22 000 张支票。

★99.9%正确的处理可以意味着每小时美国邮局丢失 17 000 件以上的邮件。

★99.9%正确可以意味着每天有 3 700 张以上的药方被配错。

一个企业的目的是得到并保留客户。本身就很清楚,没有足够和稳定数量的客户,就没有业务。不清楚潜在客户的需要,没有一家公司能有效地运行。了解竞争、看法、产品、价格和有关战略及计划可使公司保住其客户但关键是客户服务。不论你是否埋头于调研和开发,于执行官办公室,于装运或在开关板上,客户服务是每个人的责任。

清楚和有用的信息对正确地追踪客户满意度是很重要的。这种信息是核查执行业绩和证实或否定公司重要营销假设的一个整体部分。

大公司比小公司一般对调研更有经验。在这里,许多因素起作用:资源和可使用的职工,经验和老练等等。但这些公司常有官僚主义惰性和争夺地盘,所有这些都阻碍了沟通。它可能像试图迅速搬移一艘航空母舰。

小公司观点

另一方面,较小公司经常面对“急迫的残暴”,这是由于有限的资源,少量雇员和调研经验少。许多这种小型和中型公司被沉重地作为担保品或已经向家属或朋友借钱。这些商人特点是一般有较高的工作道德规范和成功的强烈愿望。作出决定常基于直觉,内心感觉,最近看的文章,最近出席的交易展览会或“我们经常是这样做”的原则。在这些公司中,事实上没有继续不断的、系统的、有效统计的客户满意度测评程序。但小公司能够也应该进行有规则的客户满意度评估。为你到那时再进行,设想创造最多工作的经济部分却配备最少信息来作出有关将来的最好决定。

客户组成

你公司为何知晓公司现在是如何经营的? 其答复多数是建立在数量基础上的。例如:

- ★我们在本月比上月进步(或相反)
- ★我们在本季度比上季度进步(或相反)
- ★预计与实际相比
- ★今年与去年相比
- ★甲地区与乙地区相比
- ★X 产品与 Y 产品相比

损益计算书(及其他数量的测定)肯定是一种重要的工具;那是没有争议的。计算机的普遍使用,使许多公司易于得到信息,实际上,有些人争论信息太多。许多经理都忙于计算,比较本月同上月,本季同上季,今年同去年,今日与上月今日的数字,这些都是很重要的信息。这些测定可使经理权衡为什么公司是高于或低于预测,及

能采取什么正确的行动。

但在这些大量数据中,略显得缺少从客户来的输入信息。在 3 英寸厚的销售报告中,哪里是客户的景况,装运日志或收益估单?客户对经营活动如何想?当客户的问题反映在收益清单上时,客户已经把业务转到其他地方了。收益估单从其定义来看,是一种历史文件。客户已经转到其他地方去了。因此,为开销售会议改变广告宣传以及有更多的计划及促销运动。“我们必须努力,把销售搞上去”成为战斗的呼声。虽然意图良好,但多数时候这些行动是机械的反应公司一般不知道客户为什么离去,他们到哪里去了。当在收益估单上,丢失的收益反映客户离去的时候,已经太晚了。客户也已跑了。

在这种情况下出现时,一些执行官坚持说他们公司是不同的。例如一个执行官说,“在客户抱怨我们时,我们用仁厚来掩饰,副总裁带他们出去午餐,如果是重要的客户,那么总裁请他们去午餐,并随后给他们一封信,服务客户的代表再去拜访他们,并且如有必要,提供一个折扣及扩展条件。我们将赢回客户!”

这种态度是值得称赞的,但平均只有 4% 的不满客户会花时间来抱怨。这样,虽然一家公司有计划来争回不满意的客户,但也只能争回抱怨客户的 4%,96% 的不满客户悄悄地离去,在各自的影响范围内畅言无忌。一般不满意的客户会对 8 到 10 个人说有关他们不满的经历。他们会向朋友,协会,教会中的人士,社会上的俱乐部,乡村俱乐部等诉说他们的不满。

客户离去对那些不知道如何测定及管理客户满意度的人们是一种沉重的财务打击。而对知道如何测定及管理客户满意的人们是一种特殊的例外机会。

客户服务检查

所有公司都应有定期的客户服务检查,并应知晓客户如何理解他们。似一个人,我们在锻炼后,习惯于检查自己的脉搏,并且习惯于定期检查。许多人认为延长检查时间而不进行体育锻炼是不明智

的。这也适用于商业方面。

有许多可完成客户服务检查的方法。一些比较普通的方法是面对面的会谈,中心团组,电话调研,商场中向客户询问及邮寄询问单。这些方法的优缺点将在第三章中详细讨论。

这种调研要获得成功,必须是清楚及可以理解的。有许多执行官员只限于在办公室调研 1993,1994,1995,1996 年等年份的报告。但在被问及从这些文件中得到些什么时,他们经常承认不肯定,这是按照多年来他们前任所进行的过程或者他们在学校时,不喜欢统计。

优质服务是一直进行的项目

提供优质服务需要公司意识到对它的努力及工作有所警觉为有助于这一过程,我在每章后面附入了测评,该测评提供机会客观评价你公司根据标准所做的努力。我建议读者在读完每章以后,立即完成该测评。然后设定一时间表,在该设定时间表内进行公司后续的测评。保留已完成的测评作为档案,以作比较之用。

这不意味你公司的努力可能不是典范,但使你公司的努力被客观地肯定是明智的。为最好地利用这些测评,仔细地检查及按客户要求来改变,以适应你公司具体的情况。

测评使用备注

测评练习不是包罗万象;每一公司及其经营的市场都有它的独特性。所提问题是要帮助公司超越使其行动及不行动的“合理化”表面。这里提供的测评工具目的是要有洞察力的,每一公司按其具体情况决定其有关测评是重要的。

测评计分

表格填空

1. 若所述一般是对的,则在“是”栏做记号。
2. 若所述对你公司是不对的,则在“否”栏做记号。
3. 若所述对你公司有时是对的,则在“有时”栏做记号。
4. 若一具体的陈述对你公司无关,或若对一可靠的答案没有信息,则在该陈述中划一条短线。

答案评价

1. 否定的答案很少是有利的。它表示尚没有具体行动在其他方面可以或不可以被补偿。
2. 肯定的答案几乎都是有利的。但太多的“是”答案可表示你的答案不够客观。
3. 一些“有时”答案可指出缺少方向或承诺。
4. 一些“划去”的问题可表示记录或数据不足。

答案定级

1. 在完成测评表格后,给分如下:
 - ★每一“是”答案给 1 分。
 - ★每一“有时”答案给半分。
 - ★每一“否”答案给零分。
 - ★从表中每划去 1 个问题,给零分,并在测评中的问题数内减去 1 个。
2. 所得分数除以测评中的问题数(减去从表中划去的问题数)。

$$\text{分数} = \frac{\text{得分}}{\text{答题数}}$$

1 分为优。比 1 分少的评价应视与 1 相差多少。与 1 相差越远的分数,公司与有益于卓越客户服务的起始行动越远。

客户服务活动的基本组织测评引导

组织_____ 日期_____ 测评执行人_____

	是	否	有 时
1. 处理客户问题及抱怨的手续妥当性。	_____	_____	_____
2. 所有直接同客户沟通(面对面,电话或书面)人员的适当行为及态度都受训练。	_____	_____	_____
3. 与客户沟通人员由书面及标准程序指导。	_____	_____	_____
4. 与客户直接沟通人员能定期同监督人员会晤讨论客户所关心的事和抱怨。	_____	_____	_____
5. 在定期基础上审核对客户抱怨的处理,确认恰当地解决问题,按照标准程序,并决定是否需改变程序。	_____	_____	_____
6. 经常向人员发出产品及服务可供性的信息。	_____	_____	_____
7. 个别经理要对因不充分的客户服务而失去客户及/或取消定单负责。	_____	_____	_____
8. 保留抱怨/关注事物的纪录显示问题和抱怨的性质,根源和所采取的解决问题的步骤。	_____	_____	_____
9. 管理部门经常回顾抱怨/关注事物日记,以改进客户服务工作,并改正服务及产品的缺点。	_____	_____	_____
10. 经常询问客户,评价公司的客户服务,提供改进建议。	_____	_____	_____
11. 经常询问雇员,评价公司的客	_____	_____	_____