

走向客户的6W

——有效处理房地产客户投诉

矫佩民 著

Why—为什么开发商面临着再创？

What—什么是开发商的核心竞争力？

When—哪些时点是客户服务的关键时刻？

Where—哪些方面可以提高客户的满意度？

Who—谁适宜做客户服务工作？

How—怎样有效处理客户投诉？

中国建筑工业出版社

■ 在房地产年竣工量按算术级数增长的同时，房地产投诉几乎在按几何级数增长。作为国民经济的支柱产业，房地产企业又尴尬地扮演着消费者投诉大户的角色。光彩与羞愧痛苦地交织在一起，呈现出极不和谐的“剪刀差”。

■ 在购房前后相当长一段时间内，开发商都面临着风险，任何服务不到位，都可能夭折商品房的“跳跃”。成熟的开发商在看着自己的销售业绩时，不会忘记自己的钱随时可能还回市场。

■ 再造客户导向型的业务流程，有可能使开发商丧失部分效率，这是企业必须付出的成本。比起大量花费不切实际的营销费用，这种付出会带来更大的效益。毕竟客户不是根据广告买房的，惟一能使他们做出决策的，是对购房过程的种种体验。

■ 依赖关系、双赢关系和契约关系界定了开发商与客户关系的实质内容，这些内容都关乎开发商的企业宗旨，开发商的客户理念应该在这个高度上设计。

ISBN 7-112-06076-1



9 787112 060764 >
(12089) 定价：30.00 元



F293.34
J542

走向客户的 6W

——有效处理房地产客户投诉

矫佩民 著



A1092366



中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走向客户的6W——有效处理房地产客户投诉 / 矫佩民著.
北京: 中国建筑工业出版社, 2003
ISBN 7-112-06076-1

I. 走... II. 矫... III. 房地产业—企业管理: 销售
管理 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093235 号

走向客户的6W

——有效处理房地产客户投诉

矫佩民 著

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)
新华书店经销
制版: 北京嘉泰利德制版公司
印刷: 北京市彩桥印刷厂

开本: 880 × 1230 毫米 1/32 印张: 9 字数: 256 千字
2003 年 12 月第一版 2003 年 12 月第一次印刷

定价: 30.00 元

ISBN 7-112-06076-1

F·485 (12089)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>



伴随着房地产业快速发展而来的是客户投诉的高速增长，商品房已成为消费者投诉的热点问题。作者根据10年来在房地产企业长期从事客户服务工作所积累的经验教训，以80个鲜明的案例生动讲述了房地产开发商应该如何做好客户服务工作，有效处理客户投诉，重塑其核心竞争力。

本书在内容上分为6部分，依次是 Why——为什么开发商面临着再创？What——什么是开发商的核心竞争力？When——哪些时点是客户服务的关键时刻？Where——哪些方面可以提高客户的满意度？Who——谁适宜做客户服务工作？How——怎样有效处理客户投诉？

本书行文流畅，语言生动，图文并茂，可读性强，可以作为非常实用的客户服务指导手册。

本书对所有房地产开发商均有借鉴作用。

* * *

责任编辑：封 毅

责任设计：彭路路

责任校对：王 莉



前言

打开新浪网，跃然入目的是两个标题：《让有产者联合起来》和《为安居而维权是大政治!》。刚刚因为全书脱稿而轻松下来的心情，又增添了几分凝重。

自从1998年实施住房分配制度改革以来，房地产业得到前所未有的发展。过去5年（1998～2002年），全国城镇住宅竣工面积约34亿平方米，近5000万个城镇家庭改善了住房条件。城镇人均住宅建筑面积由1997年的17.6平方米，提高到2002年的22平方米左右。

房地产业已经名副其实地成为国民经济的支柱产业。1998年以来，城镇住宅与房地产投资占GDP的比重由1997年的不足6%，增加到7%～7.8%之间，保持着较高的增长速度，每年拉动GDP增长1个百分点以上，带动了几十个相关产业的发展。2000年和2001年，全国地方财政收入中，契税收入由1999年的96亿元，分别提高到131亿元和157亿元；2002年1～11月份，入库契税收入达195亿。

但是，房地产业的辉煌掩盖不住发展中的矛盾。伴随着快速发展而来的是客户投诉的高速增长。据中国消费者协会统计，商品房现在已成为消费者投诉的热点问题。2002年，消费者协会收到关于房屋建材的投诉达到40685件，比1998年的17662件猛增了2.3倍，年均增长近33%。应该讲，这还仅仅是冰山的一角，没有浮出水面的投诉，大量地发生在客户与开发商之间。

在经济活动中，交易双方发生纠纷本是正常现象。但是，房地产行业的纠纷如此快速增长是不正常的，这些纠纷得不到恰当的处理就更不正常了。在年竣工量按算术级数增长的同时，房地产投诉的增长几乎在按几何级数增长。作为国民经济的支柱产业，房地产业又尴尬地扮演着消费者投诉大户的角色。光彩与羞愧痛苦地交织在一起，呈现出极不和谐的“剪刀差”。

一直萦绕在心中的几个问题再次浮现在眼前：

1. 房地产开发商的企业定位
2. 房地产开发商的核心竞争力
3. 减少客户不满的关键时点
4. 增加客户满意度的政策与举措
5. 客户喜爱的员工团队
6. 处理客户投诉的规律与策略

本书的1~6章分别介绍了对以上问题的思考和实际操作经验。

理性的探索和感性的体验都是不可或缺的。在10年的房地产从业生涯中，笔者曾长期从事客户服务工作。书中列举的80个案例，绝大多数是亲身经历。许多案例曾经使开发商痛苦不已，也给客户带来了懊丧与悔恨。不幸的是，案例中揭示的教训至今仍然在被简单地重复着。一边处理着投诉，一边克隆着犯过的错误，这似乎成了一个不以人的意志为转移的怪圈。

开发商们为这80个案例付出了惨痛的代价。平均讲，一个教训值一百万元以上，这是一笔宝贵的财富。今天，在《让有产者联合起来》和《为安居而维权是大政治！》的口号声中，这笔财富更凸显出它的价值。

在以一个新角度去透视房地产开发企业的运营时，笔者深感能力有限，错误和纰漏难免，希望业内人士给予批评指正。

谨以此书献给有志于持续发展的开发商和主动投身于客户服务工作的员工。

客户服务的 30 个关键时刻发生在 5 个阶段：

- 设计阶段
- 工程阶段
- 销售阶段
- 入住阶段
- 物业服务阶段

蘇子如
PDG

矫佩民

1985年毕业于美国加州 Wittier 大学，获管理学硕士学位。

1987年到深圳，在“蛇口黄埔军校”香港招商局蛇口培训中心任教务长。1994年起在万科企业股份有限公司供职10年。历任集团人事部副经理、集团企业策划部负责人、北京万科公司副总经理、北方培训基地培训总监和天津万科公司副总经理，被授予集团五星级讲师。拥有近7年的房地产客户关系管理经验，深谙提高客户满意度、有效处理客户投诉之道。

已出版《八十年代的社会心理学》、《再创公司》、《现代管理学》、《广告心理学》、《创造力丛书》等著作。

E-mail: jiaopm32@vip.163.com

责任编辑 / 封 毅

封面设计 / 傅金红

目 录

第1章 再创客户型企业的挑战，Why ——为什么开发商面临着再创 / 1

1 新经济的挑战与机遇	2
1.1 历史上最大的兼并案	2
1.2 产品型企业的失败	4
1.3 令人迷惑的新经济	5
1.4 客户型企业的机遇	7
2 房地产行业的尴尬	10
2.1 支柱产业与被投诉大户的矛盾	10
2.2 强制约束的红灯亮了	13
2.3 传统观念的更新	17
3 并非痛苦的选择	23
3.1 被改变的价值尺度	23
3.2 新的运作模式的诞生	26
3.3 客户成为企业经营的核心	30

第2章 重塑开发商的核心竞争力，What

——什么是开发商的核心竞争力 / 36

1	房地产客户需求的新趋势	37
1.1	要求个性化的房屋与服务，挑战开发商传统的运作模式	37
1.2	要求商品房交易的全程服务，挑战只重产品、不重服务的传统观念	39
1.3	要求专业信息的知情权，挑战传统的房屋建造模式	41
1.4	要求诚信的交易，挑战房地产市场上屡见不鲜的违约	44
1.5	要求交易与使用的便利，挑战分工可能带来的分头负责	46
1.6	要求得到尊重，挑战开发商的服务质量	47
2	创新开发商的客户理念	49
2.1	确定开发商与客户的关系，提出客户服务目标	49
2.2	抽象地描述开发商要为客户做什么，怎么做	51
2.3	明确企业员工在客户服务中的角色与作用	53
3	确立客户服务战略	56
3.1	企业宗旨与任务的陈述	56
3.2	SWOT 分析	57
3.3	客户服务战略	59
3.4	客户服务口号	60
4	对传统管理架构的质疑	61
4.1	开发商的“百年老店”	62
4.2	管理重心的疑惑	64
4.3	资源配置的烦恼	69

4.4 正在实践中的启示	71
5 再造客户导向型业务流程	77
5.1 流程再造，谁主沉浮	77
5.2 不仅是对现有流程的调侃	79
5.3 再造的关键步骤	84

第3章 切入客户服务的30个关键时刻，**When** ——哪些时点是客户服务的关键时刻 / 86

1 设计阶段的关键时刻	87
1.1 关键时刻1：室内噪声等物理污染	88
1.2 关键时刻2：室内化学物质污染	91
1.3 关键时刻3：室内生物污染	93
1.4 关键时刻4：室内空间设计不合理	94
1.5 关键时刻5：设计变更问题	97
2 工程阶段的关键时刻	98
2.1 关键时刻6：墙面裂缝与维修	99
2.2 关键时刻7：防水工程与维修	101
2.3 关键时刻8：门窗安装与维修	103
2.4 关键时刻9：水管爆裂与维修	105
2.5 关键时刻10：分期开发中的扰民问题	108
2.6 关键时刻11：冬季供暖问题	110
3 销售阶段的关键时刻	113
3.1 关键时刻12：项目手续问题	114
3.2 关键时刻13：销售承诺	116

3.3	关键时刻 14: 订金返还问题	118
3.4	关键时刻 15: 违约还是欺诈	120
3.5	关键时刻 16: 样板间的销售问题	122
3.6	关键时刻 17: 补充协议问题	124
3.7	关键时刻 18: 产权证的办理	125
3.8	关键时刻 19: 面积问题	127
4	入住阶段的关键时刻	129
4.1	关键时刻 20: 入住时间的确定	130
4.2	关键时刻 21: 交房的工程质量标准	132
4.3	关键时刻 22: 入住接待	134
4.4	关键时刻 23: 业主验房	136
4.5	关键时刻 24: 入住收费	138
4.6	关键时刻 25: 保修期内的维修	139
5	物业服务阶段的关键时刻	142
5.1	关键时刻 26: 装修管理	142
5.2	关键时刻 27: 物业管理收费	144
5.3	关键时刻 28: 小区安全问题	145
5.4	关键时刻 29: 物业日常维修	147
5.5	关键时刻 30: 社区文化活动	148

第4章 追求房地产客户的满意, Where

——哪些方面可以提高客户的满意度 / 150

1	物的服务与人的服务	151
1.1	人的服务是客户感受的关键	152
1.2	客户需要与人的沟通	154

1.3 客户需要对人的信任	156
2 随时保持积极的心态	158
2.1 以积极的心态对待客户	160
2.2 努力消除不良心态的影响	162
3 提高互动的沟通技巧	168
3.1 猜度观察阶段	170
3.2 了解客户诉求阶段	172
3.3 提出解决方案阶段	176
3.4 确定行动计划阶段	177
4 破解客户的满意公式	179
4.1 增加额外服务	181
4.2 提供更多便利	183
4.3 增强客户体验	185

第5章 组建热衷服务的员工团队，Who

——谁适宜做客户服务工作 / 190

1 称职的客户服务人员	191
1.1 什么人适宜做客户服务工作	191
1.2 培训使员工胜任挑战	194
1.3 员工的职业发展计划	199
2 愉快的客户服务团队	202
2.1 善待员工 = 善待客户	203

2.2	员工需要更多的激励	205
2.3	授权传递了对员工的信任	209
2.4	向客户服务者提供优质的服务	213
3	高效的客户服务中心	215
3.1	客户服务中心的模拟架构	216
3.2	客户服务工作的主要流程	217
3.3	客户数据库	221
4	管理者的角色	224
4.1	领导者不容推卸的责任	224
4.2	好教练——管理者的行为目标	228

第6章 处理客户投诉的程序与策略, **How** ——怎样有效处理客户投诉 / 232

1	投诉客户想要什么	233
1.1	投诉客户还在信任你	234
1.2	投诉客户的需求	237
1.3	投诉是最好的市场礼物	239
2	投诉处理的基本程序	241
2.1	营造建设性的谈话氛围	242
2.2	认真听取客户诉求	244
2.3	引起共鸣、平息不满	246
2.4	降低不合理的期望值	248
2.5	提出可选择的解决方案	250
2.6	制订执行计划	252

3 处理群体性投诉的策略	254
3.1 处理核心型群诉的策略	255
3.2 处理团队型群诉的策略	258
3.3 处理散沙型群诉的策略	260
4 处理特殊投诉客户的技巧	263
4.1 应对彬彬有礼的投诉客户	263
4.2 应对盛气凌人的投诉客户	265
4.3 应对口若悬河的投诉客户	267
4.4 应对自以为是的投诉客户	269
4.5 应对哭哭啼啼的投诉客户	271

参考文献 / 273

第1章

再创客户型企业的挑战，*Why*

——为什么开发商面临着再创

十年，在历史的长河中仅仅是一瞬间。蓦然回首，谁也不会想到新经济给我们的生活带来这般深刻的变化。在造就了一批企业弄潮儿的同时，以因特网和移动通讯为代表的高新技术，也在默默地、坚定不移地改变着市场两端——企业与客户的力量对比。房地产业是中国传统产业中的新兴企业，在迅速发展的今天，它们从来没有遇到过来自客户如此巨大的诱惑和压力。以下三个问题是需要房地产开发商思索的：

- 新经济的挑战与机遇
- 房地产行业的尴尬
- 开发商的选择