



企业核心竞争力
成功书系

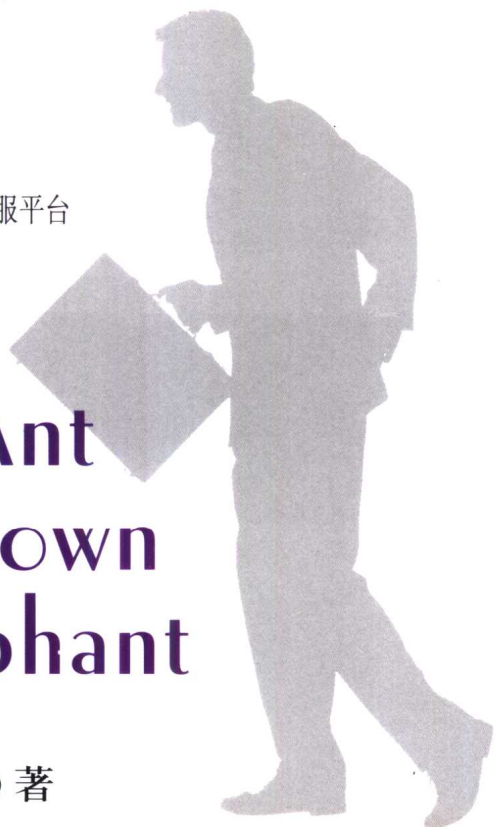
蚂蚁拆倒大象

本书主要解决以下的问题：

- 揭示谁是企业的真正“上帝”
- 赢得客户满意，并最终构筑客户忠诚
- 培养标准化员工和专业化团队，构建高效客服平台
- 巧妙应对突发事件与“麻烦”客户

The Ant
Pulls down
the Elephant

郑楚达◎著



提升顾客满意度的
最佳途径和实战技巧

中国工人出版社

 核心竞争思想库
《核心竞争力成功书系》
郑楚达 著

蚂蚁扳倒大象

郑楚达 著

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

蚂蚁扳倒大象/郑楚达著. —北京: 中国工人出版社,

2004. 1

(核心竞争力成功书系)

ISBN 7 - 5008 - 3243 - 5

I. 蚂... II. 郑... 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 120441 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010)82075934(编辑部)

(010)62005049(发行部)

经 销: 新华书店北京发行所

印 刷: 三河市印务(瑞丰)有限公司

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

2004 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700 × 1000 1/16

字 数: 235 千字

印 张: 15.625

定 价: 23.80 元

前 言

在激烈的市场竞争中，企业如何战胜对手，拥有客户资源，占有市场份额，并获得持久、丰厚的利润和回报呢？关键在于服务！

随着我国市场经济体制的完善和我国加入了 WTO，越来越多的企业转变了经营观念，以服务客户为中心的经营理念开始广为传播，并为众多企业家所接受。优秀的企业纷纷通过自己的客户服务系统来拉近与客户的关系，并满足客户的要求，从而确立和提高自己企业的竞争优势。

的确，利润和市场份额都来自客户的满意。企业必须认识到销售并不能创造客户，而优质的服务却能吸引客户，只有不断地提高客户对企业的满意度和忠诚度，才能使企业最终实现市场和利润的“双丰收”！

本书主要阐述如何为不同的客户提供他们所“青睐”的服务，而且，这种服务是那种让客户能永远铭记在心、并且能给企业带来长久回报、能树立企业品牌形象的服务。

无论您是从事服务工作的员工，还是服务工作部门的经理，还是企业的总裁，本书将传授给您：如何树立正确的服务理念，搭建起合理高效的客户服务平台，以及如何通过组建专业化的团队、培养职业化的员工，为客户提供持久、优质的服务，从而赢得客户的心，使满意客户成为企业的忠诚客户，使得企业能保持长久发展的活力，在激烈的市场竞争中战胜对手，脱颖而出！

本书另附有“沃尔玛”、“麦当劳”、IBM、“海尔”等国内外著名品牌企业客服工作的成功经验和实战技巧，揭示了它们如何通过提升客户满意度而使企业做大变强的秘密，具有很强的可借鉴性与操作性。

目 录

第1篇 客户服务全接触

第1章 解析你的客户	2
第一节 客户与客户资源	2
◎ 客户的内涵	
◎ 客户是最有价值的资源	
◎ 影响客户资源的因素	
第二节 谁是真正的“上帝”	9
◎ “20/80”原则	
◎ 搜寻目标客户	
◎ 客户分类方法	
第三节 客户的类型分析	15
◎ 个人消费者	
◎ 集体购买者	
◎ 中间商购买者	
第四节 洞悉客户心理	23
◎ 粗犷型客户	
◎ 盲目型客户	
◎ 干练型客户	
◎ 完美型客户	
第2章 服务：让客户更满意	33
第一节 一切从服务开始	33
◎ 产品同质化引发服务竞争	
◎ 服务的市场前景	
第二节 “满意”无价	36
◎ 满意的定义	

第三节 “忠诚”打造强势竞争力	37
◎ “忠诚”是什么	
◎ 客户忠诚的竞争力	
第四节 “满意”与“忠诚”的互动	40
◎ 影响客户忠诚的因素	
◎ “忠诚”引发的启示	
第五节 让客户满意的新途径	44
◎ 创新才是硬道理	
◎ 启动新思维	
◎ 科技让你更轻松	

第2篇 成功的客户管理

第3章 客户价值的管理	52
第一节 客户预期值的管理	52
◎ 客户的预期值	
◎ 影响客户预期的因素	
第二节 客户可感知价值的管理	58
◎ 产品的价值	
◎ 教育客户的价值	
第三节 客户服务质量的管理	62
◎ 影响客户体验服务质量的因素	
◎ 客户忠诚与客户体验	
◎ 体验营销创造客户忠诚	
第四节 客户关系管理	71
◎ “关系”的本质	
◎ 企业与客户的关系	
◎ 构建客户关系战略	
第五节 联想与成功的客户管理	80
◎ 客户需求管理	
◎ 建立完善服务网络	
◎ 缔造战略联盟	

第六节 服务制胜，同欣公司显风流	84
◎ 产品与服务	
◎ 服务中的管理	

第3篇 搭建客户服务平台

第4章 理念和策略	90
第一节 走出理念误区	90
◎ 误区之一：部门的界限	
◎ 误区之二：缺乏相互配合	
◎ 误区之三：管理层的疏忽	
◎ 误区之四：是销售手段还是经营理念	
◎ 误区之五：优质服务不等于“我能帮你做什么”	
第二节 树立正确的服务理念	95
◎ 别给客户服务下框框	
◎ 重视客户资源的价值	
◎ 以客户需求为导向永远没有错	
◎ 一切为了客户	
◎ 理顺业务流程	
第三节 走向成功的服务策略	105
◎ 策略之一：成功留住客户	
◎ 策略之二：成功面对不同的客户	
◎ 策略之三：成功的品牌体验	
◎ 策略之四：网络沟通无极限	
第5章 专业化的服务团队	129
第一节 优质服务源自标准化服务	129
◎ 标准化与“SMARTS”原则	
◎ 实现标准化服务的步骤	
第二节 专业化团队的力量和建设	143
◎ 专业化服务团队的力量	

◎ 团队力量的来源	
◎ 团队建设	
第三节 员工的培养与激励	158
◎ 职业化员工的标准	
◎ 员工的选拔和招聘	
◎ 员工的培训和激励	
第四节 企业文化的整合	183
◎ 员工思想和行为的统一	
◎ 管理层的重视	
◎ 监督和防范	

第4篇 卓越的客户服务技巧和方法

第6章 如何理解客户	192
第一节 了解客户的背景	192
◎ 客户资料	
◎ 收集方法	
◎ 注意事项	
第二节 学会倾听	200
◎ 倾听的内容	
◎ 倾听技巧	
◎ 言外之意	
第三节 善于提问	205
◎ 两种提问方式	
◎ 提问的技巧	
第7章 如何满足客户	209
第一节 期望和动机	209
◎ 期望	
◎ 动机	
第二节 如何帮助客户	212

◎ 提供信息和选择	
◎ 信息和内容	
◎ 快速提供帮助	
◎ 其他方式	
第三节 如何满足客户	217
◎ 有效客户服务与 7R 标准	
◎ 优质服务的质量标准	
◎ 如何满足	
第 8 章 如何解决客户投诉	223
第一节 投诉带来的挑战和机遇	223
◎ 客户投诉的考验	
◎ 客户投诉的价值	
第二节 客户投诉的原因分析	226
◎ 产品或服务的质量问题	
◎ 企业内部的问题	
◎ 客户期望值的问题	
◎ 客户自身的问题	
第三节 有效解决投诉的技巧	230
◎ 准备工作	
◎ 不要推卸责任	
◎ 提出可行的解决方案	
◎ 如何应对难以对付的客户	



第 1 篇

客户服务全接触

第1章 解析你的客户

第一节 客户与客户资源

◎ 客户的内涵

什么是客户？有的企业认为客户就是那些能给企业带来经济效益的人或组织、团体。其实客户还包括任何可能接受企业服务的人或组织、团体，因此潜在的客户也包括在客户群体之内。企业往往忽视潜在的客户，有些客户虽然没有和企业发生业务往来，但是他们也是企业潜在的服务对象。客户按照其来源，可以分为：内部客户和外部客户两大类。

◆ 内部客户

“内部客户”，顾名思义，就是指企业内部的客户。它是由企业系统各个部门中的管理者和普通员工组成。在企业内部，各个部门之间虽然是一个有机的整体，但其间也存在着服务与被服务的关系，一个部门中的员工可以是这个部门的普通职员，也可以是该部门中的领导者或管理者，而每个部门中的员工都同时是该部门的客户。比如在一家企业中，采购部门为生产部门服务，销售部门为生产部门服务，企业的生产部门又为销售部门服务。在这个企业中，采购部门、生产部门、销售部门三者之间构成了客户服务关系。而对于销售部门来说，营销人员又成了这个部门的内部客户；企业对外经营时，企业是一个整体的概念，而生产商、经销商则是企业的客户。

对于国际化的大企业而言，内部客户还包括远程客户。在一些跨国公司，各个分属企业都有内部客户，而对于总部而言，非本地的分支机构或分公司就是远程客户。比如，世界著名的可口可乐公司，业务范围涵盖全球，可以夸张的说几乎有人的地方就有可口可乐。可口可乐公司的子公司跨越了国界与洲界，子公司所在地区的地理环境、风土人情都不尽相同，给集团公司的管理带来了巨大的挑战和考验。可见，跨国公司在客户服务以及管理内部客户的工作方面显得尤其重要与繁杂了。

☆ 员工是最好的内部客户

在传统观念的影响下，企业往往认为来自企业外部的人或组织、团体才可称得上是“客户”。其实在企业内部系统中，也潜在着一些经常被忽视的客户群体——内部员工。

企业爱把服务投向那些来自外部的客户，总是竭力提高外部客户的满意度，却忽视了内部客户也同样的重要，内部客户更需要本企业给予提供优质的服务。企业总认为只有外部客户才是有价值的客户，却忘记了内部客户也在创造着价值。企业若顾此失彼，则得不偿失。企业应让员工参与企业的运作，分享企业的利润，以提高内部客户的满意度。这样，他们的积极性就会空前高涨，创造力也随之增强。下面以沃尔玛公司的成功内部客户管理来说明这一点：

※ 成功案例：沃尔玛的员工利润分享计划

在美国零售业巨头沃尔玛公司的内部客户管理理念中，沃尔玛的员工常常被称作“合伙人”。在总裁山姆的眼里，不管是内部客户还是外部客户都是公司的上帝。沃尔玛就像一个大家庭，包括员工、经营者和决策者在内，大家都一样平等而又和谐地工作着。这种合伙的关系不是一般人想象中的那样，而是在沃尔玛处处都能体现出来的。这样，整个沃尔玛就凝聚成一个整体，每个人都是公司运行的重要部件。当沃尔玛的管理者开始注意把员工当成合伙人时，公司则变得更加充满生机和活力。

早在上个世纪七十年代，沃尔玛就制定了一个十分大胆的计

划：让员工分享企业的利润。对于员工而言，只要在沃尔玛工作一年以上，并且每年的工作时间达到半年以上，他就可以参与这个分享计划。沃尔玛在其成长初期就开始为这个计划注入大笔资金。到了二十世纪九十年代，沃尔玛为员工设立的利润分享资金已经高达18亿美元，而这些资金都归沃尔玛的“合伙人”所有。

在二十世纪七十年代沃尔玛劳资双方分享计划中，公司投入了17万美元，有100多人受益。而随后每年沃尔玛的连锁店像滚雪球一样越来越大，公司的利润和股票也在飙升着。到了二十世纪八十年代，分享金额已经达到2000多万美元，而随后每年递增，到了1989年，已经达到了6个亿美元！1990年，光是员工的退休金就突破了8千万美元，而1992年的劳资双方分享金金额居然达到了18亿美元！

在1989年，沃尔玛的将近百名退休员工每人都领到了高达10万美元的信托专项资金。在退休人员中间还有一些是兼职员工，他们却也同样获得了这笔巨款。这能不让他们感动吗！许多员工因此更加坚定地在沃尔玛工作，以高涨的工作热情来做每一件事。

公司的管理层注意到了沃尔玛超强的竞争力是源自公司对员工的信任，得益于合伙式的经营管理模式。沃尔玛从上个世纪六十年代到今天，公司所走的发展之路，一直都是朝着这个方向前进的。沃尔玛在激烈市场的竞争中独占鳌头，击败了无数劲敌，全心全意为员工服务才使沃尔玛坐到了美国零售业第一把金交椅的位置。

员工才是企业真正的主人，忽视了他们的力量，企业也就失去了竞争力，无法以团队的整体力量取胜。美国联邦快递公司（Federal Express）通过调查发现，当其内部客户的满意率提高到85%时，企业的外部客户满意率高达95%，而外部客户的满意则意味着企业将赢得更多的利润。一些知名的国际公司总结出内部客户与企业利润之间是一个价值链的关系：

☆ 内部客户的满意来自企业的优质服务；

☆ 企业绝大部分的利润是由满意的、忠诚的客户与高效的员工

共同创造的；

☆ 客户的满意主要受服务质量的影响；

☆ 客户的忠诚来自客户的满意；

☆ 企业大部分利润是忠诚的客户所贡献的。

◆ 外部客户

相对内部客户而言，企业之外的客户就是外部客户。企业的外部客户包括购买企业产品的消费者、提供生产原料和零配件的供应商、销售产品的经销商和零售商等，这些都是企业的外部客户。由此可见，不同企业的外部客户也不同。例如，在汽车生产企业里，汽车的一些零部件已经标准化了，企业需要向其他生产零件的企业购买其产品然后进行组装，一些零件需要企业自行生产、制造，那么原材料又来自其他行业，如钢铁、塑料、橡胶、电子制造等行业。汽车生产企业还需要通过营销渠道向消费群体输出产品和服务。在这一系列的环节中，零配件生产企业、原材料制造企业、汽车销售人员、购车的消费者都是企业的外部客户。又如，在航空公司，乘客是航空公司的外部客户；在商场，顾客是它的外部客户，供应商、生产厂家等都是商场的外部客户。

◎ 客户是最有价值的资源

企业的客户涵盖了各种行业和商业形态，企业又每时每刻都在和客户打着交道。现在，客户已经成了企业最重要的组成部分，每个企业都在竭力为客户提供服务，因为企业已经意识到客户才是自己最大的财富。企业的资金再雄厚、设备再先进，假如没有了客户，它的存在也就没有了意义。

客户做为企业的资源，它具有资源的可管理性特征。客户与企业进行商业活动的过程就是为企业创造价值的过程。企业与客户达

成某种协议之后，客户依照企业制定的规则进行交易。另外，一部分客户可以成为企业忠诚的客户。忠诚的客户能够为企业提供未来收益。这些忠诚的客户可以继续购买企业的产品或接受企业提供的服务。从企业的长远利益上来看，忠诚的客户可以为企业创造未来的收益。忠诚的客户甘愿充当企业义务的推销员。若企业的服务超出了客户的满意，那么这些客户会把这种满意的感觉传播出去，而且是随时随地的义务传播。在质量三度理论中，若服务与客户的期望不相符，客户就会不满意（甚至抱怨）；若服务与客户的期望相吻合，客户就会满意，但满意的客户不一定持久，不一定会对企业忠诚；若服务超出了客户的期望，客户就会惊喜。这种惊喜的感觉与状态造就了客户的忠诚。企业可以通过服务来管理客户，提升客户价值。在企业的发展过程中，企业的无形资产愈来愈丰富，所占的比例也开始增多。这些无形的资产也可以进行评估，那么客户就是企业的无形资产。

◎ 影响客户资源的因素

对于企业而言，客户能够给企业带来价值。企业获得的是实在的利润和无形的价值。企业与客户交易必然能够赢得利润，同时企业也能从客户那里获得信息和赢得好的口碑。那么，企业如何衡量客户资源呢？

◆ 客户成本

企业为了赢得新的客户和保持老客户必须花费一定的成本，这些成本包括：客户调研的成本、与客户沟通所需的成本、宣传的成本、促销的成本等，其中广告的成本往往是最为昂贵的。此外，客户成本还包括无形中的成本，如时间成本（企业获取客户信任的过程，有一定的时间消耗，这个成本就是时间成本）等。在汽车行业，为了对一批新出厂的轿车进行销售，企业需要做市场宣传，通过各

种媒介进行宣传，有时还需要举办汽车展销会来吸引客户；在餐饮业，企业往往在价格上下工夫，推出特价菜、特色菜，对店面进行装修，对服务人员的培训等，这些都需要一定的成本；在计算机产业，软件的更新速度快，时间成本就显得更加重要了。假如，公司内部还没有统一对新客户的认识，有可能就在公司争论的过程中，客户已经被其他的软件公司“俘虏”了。

著名的麦肯锡咨询公司对客户进行市场调研后发现：

“争取一个新客户的成本是保留一个老客户成本的5倍，转换一个竞争对手的忠诚客户，往往需要花费巨大的努力。”

由此可见，开发新客户是企业最大的客户成本，而企业要节约这些成本，除了要完善客户服务体系之外，最主要的就是培养忠诚客户，从而大大降低客户成本。

◆ 企业的主要利润

企业与客户进行商业往来，在花费了一定的成本之后，企业赢得了客户的信任，企业就开始赢利了。那么，企业靠什么获取利润呢？实际上，这个利润就体现在客户身上。企业要这样进行计算：客户为企业提供的利润额中剔除客户成本，所剩的就是企业在客户身上得到的主要利润。这个利润是企业生存的根本，并伴随着企业经营全过程，直至企业消亡。在主要利润里，若客户与企业总保持业务来往，那么，这个主要利润就是一个定值。显然，客户对企业越忠诚，企业赢得的主要利润也随之增加。假定企业在第一次面向市场营销产品时，获得了第一批客户。那么，随着客户对企业及其产品的熟悉和了解，企业省去了在第一次营销时所花费的成本。因此企业对这些客户的服务也就有了目标，从而节约了客户成本。客户从满意到忠诚以后，即便是在产品价格等因素发生变动时，客户对此也不十分敏感，他们会继续保持对企业的忠诚。客户忠诚给企业带来的价值优势在这里体现得淋漓尽致。

◆ 口碑效应

在营销学中，口碑效应常被人们所推崇。客户忠诚引发的口碑效应能给企业带来巨大的经济效益和社会效益。这使原本漫不经心和漫无目的的客户变成了企业免费的营销员。据调查，一个满意的客户会把满意的感觉与状态至少告诉 7~12 个人，而且乐此不疲，客户会把满意告诉家人、朋友、同事以及其他的人。因口碑效应而购买的客户，是企业靠任何宣传和促销手段赢得的客户都无法比拟的。

◆ 客户的长远价值

有些客户能给企业带来长远利益。企业要想进一步发展壮大，除了依靠强大的资金作为基础之外，还需要拥有一批品牌的忠诚者——他们往往是巨大的消费群体，也往往意味着一个巨大的商机与市场份额。

金先生是一家 IT 公司的总经理，有一次公司新购置的电脑系统出现了故障，影响了正常的工作。当他得知该电脑是在 IBM 公司购买的之后，有些愠怒的他立即给 IBM 的售后服务部门打了电话。令金先生十分愉快的是，自己向对方陈述电脑的问题之后，对方只说了两句话：第一，向金先生道歉；第二，表示立刻给金先生修理有故障的电脑。金先生挂断电话之后，不到 30 分钟，IBM 的技术人员就敲响了金先生办公室的大门。当 IBM 的技术人员得知该电脑已经超过了免费保修期之后，并没有拒绝。经过检测，该电脑是主板出现了故障。IBM 的技术人员把电脑带走，并承诺明天一定把修好的电脑送来。最后，IBM 没有向他收取任何费用就更更换了新的主板，并且还十分诚恳地向金先生道歉。结果当然令金先生喜出望外，十分满意。以后金先生就成了 IBM 的忠诚者。金先生后来在 IBM 公司购置了几千万的产品，并且还把 IBM 产品极力推荐给他的朋友。