



无敌

MARKETING

攻心营销术

〔亚洲教育训练顶尖大师〕

江伟辰◎著

● 企业主管、业务代表、营销公关、
保险理财客服专员、销售人员必
看的“攻心战略圣经”



用心者,天下无敌!

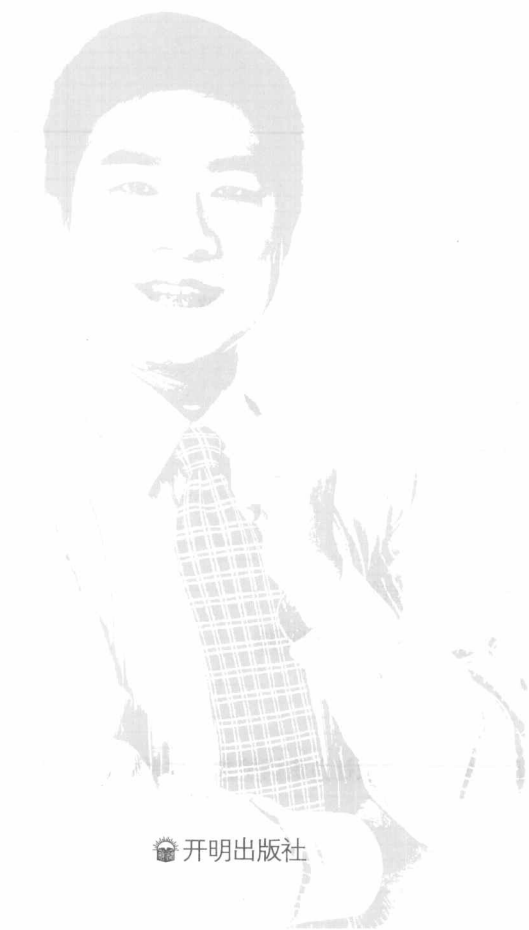
无敌

MARKETING

攻心营销术

[亚洲教育训练顶尖大师]

江伟辰◎著



开明出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

无敌攻心营销术 / 江纬辰著. — 北京: 开明出版社, 2010.5

ISBN 978-7-80205-975-7

I. ①无… II. ①江… III. ①商业心理学 IV. ①F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 071568 号

策 划: 崔正山

责任编辑: 魏红岩

装帧设计: 尚书堂

书名: 无敌攻心营销术

作者: 江纬辰

出版: 开明出版社 (北京海淀区西三环北路 19 号 邮编 100089)

经销: 全国新华书店

印刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开本: 720 × 1000mm 1/16

印张: 12

字数: 200 千字

版次: 2010 年 5 月 北京第 1 版

印次: 2010 年 5 月 北京第 1 次印刷

定价: 29.80 元

印刷、装订质量问题, 出版社负责调换货 联系电话: (010) 88817647

【出版缘起】

消费者和企业，同样都需要救赎

公关策略专家

罗毅

我觉得 Wii 的 Sports 软件设计者，真的很用心。

在我第一次体力测验完时，因为知道自己毕竟是中年欧吉桑，不可能有好成绩，也就没有抱着多大的期待，没想到它公布成绩，说我的体能是二十二岁……

我看着愣了半天，心中暗爽地想着“怎么可能”，就在这个时候，荧光幕上的二十二竟摇摆了起来，东荡西晃的，最后“咚”一声掉出画面外，然后一个数字猛然掉了下来……原来，四十五岁才是那个残酷的事实。

除了当下会心一笑，这个小玩笑从此让我印象深刻，也明白任天堂（Nintendo）为什么能在一片对电玩游戏的批评声中，屹立不摇一百多年……

我常常在思考，为什么有些企业，就是可以在红海中一次又一次地突破现况，把危机变成转机？

然后我发现，关键只有一个，就是除了拥有完善的 SOP（标准作业流程：Standard Operating Procedure）外，还要加上一点为客户着想的“人性”。

同样是游戏，为什么 Wii 的销售量，硬生生比对手多上一倍？我想，原因就如同纬辰老师说的：“它把电动玩具一直给人的负面印象，都变成了优点。”

例如，别人都只能坐着玩游戏，长久下来有碍健康，它就逼得你非得站起来跑跑跳跳才可以；大家都希望你最好为游戏痴狂，废寝忘食来证明游戏的魅力，它却会定时提醒，你玩太久啦，去休息一下吧；电玩往往会造成父母和子女的争执，它就把学习和运动都融入多人游戏中，让亲子可以同乐……

让消费者物超所值，企业就能得到救赎

像这样用心为客户想的例子很多，例如在一般的游乐园里，如果有父母想玩的游戏，但小朋友不敢玩，父母就只能放弃或分两次乘坐，总之至少得留下一个人照顾小孩才行。

但是在东京迪斯尼乐园里，他们提供一个有专人照顾，让小朋友可以动手画画的蜡笔区，这样父母就可以暂时将小孩留在这里玩耍，两个人一起去玩想玩的游戏器材，让迪斯尼不只是小孩的乐园，也成为大人的游乐天地。

上海的浦东国际机场里，旅客入境检查时，如果排队长度超过了地上特别绘制的蓝线，就会再加开一个柜台，让旅客的排队时间保持在可以控制的范围内。而且候机长廊的饮水机上都刻有盲文点字，不但配上按键语音提示，还设置了防烫伤的热水解锁按钮。

台湾秀传纪念医院的领药处，完全不必让病人排队领药，而

是由药剂师将药袋送到病人面前。如果碰到人多一点需要久候，病人只要拿着有卫星导航的领药牌，在医院里逛美食街、书店，药剂师就可以追踪到病人的位置，将药袋送达。

德国有一家银行，分行遍布全国，但每一个分行都刻意保持小门面，每一位分行经理都只有一个任务：帮助客户增加财富。所以，这些经理不只负责收付作业，他们还教导顾客如何存更多、做最好的投资，不论借贷、买卖，他们都能提供客户需要的杂志和免费研讨会，协助客户拥有更多生财技巧。

如果你进到这些地方，享受这些服务，能不被感动吗？

通用电气（GE）前首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch）说：“掌握顾客最好的方法，就是不断想着，该如何给他们物超所值的服务价值。”

只要每一个客户都感受到物超所值而“重复消费”，就是对企业最大的回馈。

比 SOP 多一点，创造满意的客户

日前我到宜兰开会，加油时，发现服务人员都很亲切，先上前的反倒不是加油员，而是一位拿着抹布的先生，询问我需不需要擦玻璃；加油时，服务人员会拿着抹布托着加油枪，以免油渍滴到顾客的车……

这种服务虽然做法很简单，却让我一整天都心情愉悦。

我也曾经在路上看到一位女士，胸前背一个婴儿，右手牵着另一个小孩，左手则推着塞满大包小包提袋的婴儿车。她随意招

了一辆计程车，车子一到，司机不但主动下车帮忙提东西，还马上从后车厢拿出婴儿座椅，顺手还从口袋里拿出饼干给另一个小孩……

遇上这些贴心服务，都会让我有种不可思议的感动。

我相信，不管任何行业都会不断强调服务的重要，但能让我们真正满意的少之又少。重点就在于，他们是不是真的以人性为出发点，希望能提供更多的服务给客户？又或者“提供好服务”只是 SOP 里的一句制式口号而已？

我想纬辰老师写这本书的目的，就是希望每一位服务客户的人都能了解：SOP 只是经过许多经验累积，而产生出来“有效率”的做事方法；但真正要提高服务品质，则必须看你用什么态度来实行这份 SOP。

在这个重视结果的商业社会里，光有效率是不够的，只有那些能创造出让消费者满意结果的人，才有可能是赢家。

【自序】

附加价值才是真正的价值

前阵子我去拜访一位开连锁面包店的朋友，正好看到他在教新收的几个学徒做面包，其中几个快手快脚的，很快就把整盘漂亮亮的面包交给我那朋友验收。

可是朋友把面包一个个撕开后，却脸色凝重地狠狠训了他们一顿：“你们在搞什么！这种东西你们敢交给我？你们真的知道什么叫面包吗？给我重新做一次！”那几个学徒灰头土脸的，看得出眼中还充满莫名其妙的情绪。

不过我在旁边也看得糊涂，后来朋友才语重心长地告诉我，那些抢快的学徒，有三件事一定做不好：第一是揉面团的时间太短，第二是等待发酵的时间太急，第三则是烘烤的时间太匆促，而这三样，正是影响面包是否松软可口的关键。

朋友无奈地说，要是这些中看不中用的面包上架，他的老客户消失的速度大概会和这些学徒烤面包的速度成正比，没几个月就准备要倒店了。

他说：“做面包有做面包的 SOP，但绝对不是把整个流程做完就结束了，一个真正的面包师傅，应该是站在消费者的角度思考，希望他们吃到的是还想再吃一次的美味。像刚刚那些不用心做出来的成品，我用机器做都比那些好吃，干吗还要花时间、花精力

教他们？”

看着朋友又生气又无奈的表情，这一堂无意中上到的“面包哲学”，让我开始思考“SOP”和“顾客需求”之间的互补与矛盾。

美国心理学之父威廉·詹姆斯（William James）说：“每个人都渴望被人关心和注意。”

“比 SOP 多一点”，简单来说就是 SOP⁺，它代表的是，你能不能比别人让客户觉得更满意？如同行销专家科特勒（Philip Kotler）说的：“每一个店家都会提供服务，但你面临的挑战是，如何陪着你的顾客体验一个令人难忘的经验？”

而最难忘的经验莫过于：我没有预期你会做这么多，可是你做了。

企业或各种服务存在的目的，应该就是以这个理想为终极目标，才有可能为自己创造附加价值。

唯有附加价值，才能让你突破 0 分

什么是附加价值？

这么说吧，一本书原本只能卖三百元，但只要让作者签完名后，身价就涨了十倍；你可以花五元买一堆废铁，只要将它磨成零件，一个就可以卖五十元；一张帆布也许不值钱，如果有个名画家在上面上色，它也许能现身富比士拍卖；一张纸真的不值钱，但如果历年金像奖得主都在上面签名，它就变成无价之宝；如果这张纸被送进印刷厂，出来更是人人抢着要。

我有位好朋友是代理贩卖“氧气”的，大家都觉得奇怪，氧

气随口吸就有，谁愿意花钱买？但他的“氧气”的确与众不同，因为他把薄荷、葡萄柚等各种香氛注入这些氧气中，只要深深吸一口气，芳香马上溢满胸怀，带来一般氧气无法给予的愉悦感受。

我认为 SOP⁺ 指的，也是你能不能让多数客户产生“非你不可”的理由和期待？你有没有体认到，自己卖的不只是产品，而是一个独特的经验才对？

当大家都提供相同的服务品质时，只要你能比别人对客户多说一句“请小心台阶”，这就成为你的附加价值。

当越来越多的便利商店林立街头时，我们除了习惯性享用便利外，有没有人想过为何它们能生存得如此理所当然？

因为它们不断增加服务项目，从一开始只贩卖物品，后来增加许多代收服务、提供加值，现在甚至有代购基金服务，完全颠覆以往“商店=买卖场所”的印象。

日本大鹰观光城集团社长高冢猛是日本的传奇人物，因为他在一年半内，带领原本年亏损四十二亿日元的大鹰城集团起死回生，变成年获利三十亿日元。

高冢猛的哲学是，要 let 公司重新步入轨道，不需要注入新资金，唯一要改变的是“员工意识”，他说：“把人带活了，企业体就能重生。”而他最重视的，就是员工与客户间“服务的感觉”。

据说，有位客人住在集团底下的海鹰饭店时，因为翻译上的误会，客人以为小孩也能进入饭店的健康俱乐部设施，于是，小朋友就高高兴兴地来到俱乐部，最后才发现不得其门而入。饭店解释说，这是担心大家都在使用运动器材时，小朋友没人看护，会不小心受伤。

但为了弥补孩子失落的心理，饭店经理邀请他们，隔天早上在俱乐部尚未营业时来玩。这样的因应状况，既不违反俱乐部的规定，又能满足孩子们的心理，补偿先前沟通不良带来的误会。这种做得比 SOP 更多的服务态度，就是真正的附加价值，也正是我想强调的 SOP⁺。

客户想要的，才是价值所在

我在网络上看到一个超搞笑的 SOP 流程，它的标题是《喝可乐 SOP 操作说明书》：

操作项目：喝可乐

使用配件：吸管、卫生纸

操作步骤：

1. 取出易拉罐可乐，检视罐子外观是否正常，有无缺损变形、破洞或刮伤。

2. 取出卫生纸，由上至下擦拭可乐外瓶，将水珠与脏污擦干净，注意不可有漏擦部分。擦拭完毕后，必须以目视方法重新检视一次，若仍有脏污，重复此步骤一次。

3. 以食指对准易拉罐拉环，往上一拉，注意只要拉开吸管能插入的小洞即可，不需过于用力。

4. 取出吸管，目视吸管是否干净，且无沾染灰尘。然后将吸管一端插入“步骤3”所拉开的小洞中。

5. 将卫生纸丢入垃圾桶，即可喝可乐了。

注意事项：

1. 可乐在喝之前不可摇晃，以免喷到脸。
2. 喝完后，可乐瓶应丢入分类垃圾桶中（铁铝罐类）。

这份 SOP 虽然搞笑，但写得简明流畅，完全掌握了设计 SOP 的规则精髓，唯一的问题是，到底谁需要这份 SOP？同样，我们企业内部设计的 SOP 真的符合多数人的“期待”吗？

日本设计师吉冈德仁说：“设计不是要做个什么东西出来，而是去感觉人要怎么用那个东西。”

所谓的服务，并不只是把一套流程做完就好，而要去感觉客户对这套流程有没有任何不满。如果有，该如何修正；如果没有，我们有没有办法做到让他更想要？

这些问题的答案，都在这本书中。本书提供将近三十个颠覆性想法，上百个真实案例和故事，以及六位企业界 SOP⁺ 典范人物现身说法，希望能带给职场所有渴望成功的人不同的震撼和启发。

目 录

第1篇 SOP三大思维陷阱001

- 1. 陷阱一：赢在起跑点 003
 - “赢在起跑点”是落后的征兆 003
 - 听话的员工最先被裁员 007
- 2. 陷阱二：付出=收获 011
 - 薪水变死水都是自找的 011
 - 劳苦功高不会让你住豪宅 015
 - 只有专业，没有地位 025
- 3. 陷阱三：服务满分 030
 - 第一不是极限，是局限 030
 - 100% 肯定的背后危机 034
 - 客户的错都是你的错 039

第2篇 阻碍晋升SOP⁺的七种服务态度 045

- 1. 总是把自己贬作“剩余价值” 051
 - 接受不等于满意 052
 - 绝对价值才能增值 053
- 2. 为讨好顾客而损毁公司利益 055
 - 商讨最佳报酬，避免落入囚徒困境 056
 - SOP⁺ 必须架构在 SOP 上 058

二元论的致命错误 058

3. 太多的模糊暧昧，话讲不清楚、说不明白 060

没有策略的行动是恶梦 061

4. 自以为是在为客户设想，其实帮了倒忙 063

大家都没错，偏偏结果错了？ 064

不问就永远不知道 065

5. 万年“标准服务”的迷思 067

懂得活用才是服务 068

客户只是需要被了解 069

6. 窄化客源、自我设限的盲点 070

短视服务是未来的负债 071

回客率才是利润保证 072

7. 只陈述部分事实，而未客观说出真相 075

部分事实无所不在 076

低品质，高代价 077

第3篇 透视“傀儡型员工”的下坡曲线.....079

1. 傀儡型员工的四大死穴 082

死穴一：LQ 定位错误 082

死穴二：错估自己的贡献度 086

死穴三：没有突破的智慧和勇气 091

【专访】天喜旅行社总裁郭正利：永远要超越客户的期待 096

死穴四：把一切视为理所当然 101

2. SOP 是死的，客户是活的 106

精致化创造最佳服务 106

【专访】大黑松小俩口总经理邱义荣：别人不做的，我们更要做	112
服务客户的五十九分效应	116
3. 下坡曲线的提升扭转四部曲	120
首部曲：认清 SOP 的内涵本质	120
【专访】金革科技公司前首席执行官陈建育：挑战每位客户满意的极限	124
二部曲：SOP 是小圈，你才是大圈	128
【专访】盲人超级保险业务员陈奎宏：加倍的用心是对客户最大的尊重	133
三部曲：随时掌握 SOP 市场变化脉动	136
四部曲：积极扩大服务的客户群	139
【专访】JAGUAR 销售高手徐志云：诚恳才是销售利器	143
第4篇 SOP ⁺ 的无敌加薪法则	147
1. 突破待客曲线唯一捷径：不断地学习	149
别怕公司亏待你	150
【专访】永达保险经纪人公司董事长吴文永：成功出于自愿	152
2. 看透客户行为模式才是业绩保证	156
配合客户调整方式	157
3. 让 5% 大于 95% 的超值策略	160
用 5% 的时间，减少 95% 的成本	160
第一步就要改对	161
4. 从 SOP 进化到 SOP ⁺ 的终极策略	164
提升 S (Scrupulous, 细心) 的 10 项法则	164
提升 O (Originality, 创意) 的 10 项法则	165
提升 P (Passion, 热情) 的 10 项法则	166
【后记】用心者，天下无敌	169

第 1 篇

SOP

三大思维陷阱

