

AN LI JING JIE  
BEN TU KE HU GUAN LI

◆ 金牌客服系列

# ◆ 本土客户管理 ◆ 案例精解

◆ 子秋 著

◆ 完全紧贴本土企业客户管理实际  
揭示事半功倍的客服关键点  
传授“先人情后事情”的营销真经

广东省出版集团  
广东经济出版社

BEN TU KE HU GUAN LI  
AN LI JING JIE

◆ 金牌客服系列

# ◆ 本土客户管理 ◆ 案例精解

◆ 子秋 著

廣東省出版集團  
廣東人民出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

本土客户管理案例精解 / 子秋著. —广州: 广东经济出版社, 2005.11

(金牌客服系列)

ISBN 7-80728-169-3

I. 本… II. 子… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 126957 号

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼) |
| 经销   | 广东新华发行集团                      |
| 印刷   | 湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)         |
| 开本   | 787 毫米×960 毫米 1/16            |
| 印张   | 15.25 2 插页                    |
| 字数   | 212 000 字                     |
| 版次   | 2005 年 11 月第 1 版              |
| 印次   | 2005 年 11 月第 1 次              |
| 印数   | 1~5 000 册                     |
| 书号   | ISBN 7-80728-169-3 / F·1326   |
| 定价   | 30.00 元                       |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 邮购电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

·版权所有 翻印必究·

## 作者介绍

子秋（geme），实务型、顾问型专业讲师。

现任广州众道管理顾问有限公司首席培训师、顾问师，兼任多家管理顾问培训讲师。具有十二年营销经理人职业生涯和七年培训实务经验，曾任国内著名企业的销售经理、市场经理、销售总监、市场总监、营销总监、营销副总等职务。专精于市场营销、销售、客户等系列课程的实务培训，其培训课程针对企业市场实际问题而设计，善于培养学员的实务解决能力；其培训注重学员现场吸收，便于学员在实际工作中有效运用，赢得企业与学员的好评。

服务客户有：美的、电信、联通、中国邮政、招商迪辰、瑞士兰吉儿（珠海）、美国苹果、步步高、华南摩托、大阳摩托、健力宝、华凌电器、华普电子、南方报业集团、万和、公信智能、金华大、创兴集团、梦洁、捷顺、广日电梯等著名企业。

联系电话：13710862071      电子信箱：geme2001@163.com

# 前 言

面对激烈的市场竞争，唯有学习才是自我进步与发展的最佳途径。

学习有多种方法，案例分析已成为时下最流行的方法之一，尤其适合成年人的学习特点，符合成年人的学习习惯，其学习效果得到了广泛的证明，对实际能力的提高有较大帮助，因而受到越来越多人的喜欢和青睐。

案例来自于实践，是实务工作的产物或结晶。通过对典型案例的分析、研究，以及结合实际工作进行深刻反思和总结、提炼，能够帮助学习者体验实务精髓，改进思想观念，提升技能水平，针对性领会和熟悉关键的实战技巧。同时，案例学习有利于学习者举一反三，提高分析与解决问题的能力，真正促进学习者学以致用。

本人长期从事营销实务工作和培训工作，多年来一直注重实务案例分析与辅导技巧，对案例培训有着较为深刻的体会和经验感受。现在把多年积累的教学案例和经验总结出来，对各个案例的关键点和常见错误等进行全面提炼和归纳，奉献给有需要的读者，也算是了却了一桩多年的心愿。

本书的阅读对象主要是营销工作者，以及企业内部营销培训讲师、专业营销培训讲师。本书共分为六章，依据客户管理实际工作的内容与特点进行分类，分别为“客户沟通案例剖析”、“客户选择案例剖析”、“客户开发案例剖析”、“客户管理案例剖析”、“客户服务案例剖析”、“客户投诉案例剖析”。每章选取八个典型案例，基本涵盖了客户工作的方方面面，能够起到以点带面的作用，满足学习者系统学习的需要。

本书中大量的实务实例，可以作为相应的参考资料，既有助于提

高学习效果，也有助于增强营销培训教材开发的丰富性和针对性，可以引发更好的培训方式和现场安排。

本书在撰写过程中，得到很多朋友的帮助，在此表示谢意。

作者：子秋

2005年10月18日于广州

# 目 录

## 第一章 客户沟通实例剖析

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 案例 1-1 把握客户利益的“命脉” .....  | ( 3 ) |
| 案例 1-2 快意沟通使客户愉悦 .....    | ( 8 ) |
| 案例 1-3 迎合爱好获得客户“喜欢” ..... | (13)  |
| 案例 1-4 激怒客户等于自断后路 .....   | (17)  |
| 案例 1-5 抱怨客户会得不偿失 .....    | (22)  |
| 案例 1-6 玩笑话语不能“出格” .....   | (27)  |
| 案例 1-7 客户害怕“厉害”的人 .....   | (32)  |
| 案例 1-8 客户很讨厌“炫耀”的人 .....  | (36)  |

## 第二章 客户选择实例剖析

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 案例 2-1 “勤劳”就一定能“补拙”吗 ..... | (43) |
| 案例 2-2 “盲人摸象”笑话百出 .....    | (48) |
| 案例 2-3 如此拜访毫无意义 .....      | (52) |
| 案例 2-4 筛选出最有价值的客户 .....    | (57) |
| 案例 2-5 大客户并不一定是“好客户” ..... | (61) |
| 案例 2-6 光有“好意愿”永远不够 .....   | (66) |
| 案例 2-7 通过评估选择合适的代理商 .....  | (70) |
| 案例 2-8 别人的路你未必好走 .....     | (75) |

## 第三章 客户开发实例剖析

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 案例 3-1 关心客户等于帮助自己 ..... | (81) |
|-------------------------|------|

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 案例 3-2 如此开发岂能成交 .....     | (86)  |
| 案例 3-3 客户相信的是真实证据 .....   | (90)  |
| 案例 3-4 客户影响要针对“关键人” ..... | (94)  |
| 案例 3-5 独家信息就意味着独家先机 ..... | (99)  |
| 案例 3-6 你想赚到“多多钱”吗 .....   | (104) |
| 案例 3-7 场内“游戏”场外做 .....    | (108) |
| 案例 3-8 先做“朋友”再做“生意” ..... | (113) |

#### 第四章 客户管理实例剖析

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 案例 4-1 着眼基础实施深度支持 .....    | (121) |
| 案例 4-2 贴心服务才是最好的支持 .....   | (126) |
| 案例 4-3 客户促进也须有“场外压力” ..... | (131) |
| 案例 4-4 要“渔”之必先“鱼”之 .....   | (135) |
| 案例 4-5 欺负客户就是伤害自己 .....    | (140) |
| 案例 4-6 没有“优势”就难以发展 .....   | (145) |
| 案例 4-7 通过培训来管理客户 .....     | (150) |
| 案例 4-8 没有执行力何来管理效果 .....   | (155) |

#### 第五章 客户服务实例剖析

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 案例 5-1 以客为尊的服务之道 .....        | (163) |
| 案例 5-2 以客为友的服务之道 .....        | (167) |
| 案例 5-3 如此托词实在令人失望 .....       | (171) |
| 案例 5-4 光是礼貌和客气, 客户不一定满意 ..... | (175) |
| 案例 5-5 服务中不能多嘴多舌 .....        | (179) |
| 案例 5-6 规定是死的 服务是活的 .....      | (184) |
| 案例 5-7 服务讲究细节 更要深耕细作 .....    | (189) |
| 案例 5-8 技术服务要根植到用户层面 .....     | (193) |

## 第六章 客户投诉实例剖析

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 案例 6-1 客户投诉并不一定是坏事 .....  | (201) |
| 案例 6-2 一定要给客户留有希望 .....   | (205) |
| 案例 6-3 先安抚情绪后解决客户问题 ..... | (209) |
| 案例 6-4 重新定位自己的受理角色 .....  | (213) |
| 案例 6-5 要让客户知道你用心处理 .....  | (218) |
| 案例 6-6 把握不同客户的受理要点 .....  | (223) |
| 案例 6-7 策略性化解投诉异议 .....    | (227) |
| 案例 6-8 补救客户也是在补救自己 .....  | (232) |

## 第一章

# 客户沟通实例剖析

为什么在同等情况下，不同人员在营销成效上有巨大的差异呢？

原因在于营销人员不同的客户沟通能力。客户沟通的好坏直接影响到客户关系的建立和客户管理的成效。通过良好的沟通和交往，让客户喜欢你、认可你、依赖你，是每个营销人员必须具备的基本功夫，也是日常客户开发与管理中的关键技能。



## 案例 1-1 把握客户利益的“命脉”

有永远的利益，没有永远的客户。

客户存在就是利益的存在，这点是沟通中必须重视的关键因素。关注客户的利益表现，就是要紧紧把握住其利益的命脉，不违背客户利益方面的愿望，实施针对性沟通与支持，才能与客户达成共识，获得客户的理解和认可，才有可能达到相应的沟通目的。

如何把握客户利益的“命脉”？关键还要在实务中认真分析和挖掘客户的真正需求，清楚客户的角色定位，懂得从现实问题中准确发现客户利益的出发点和着重点，以及在沟通中觉察客户的心态及情绪反应等。只有这样，才有可能实施针对性沟通与影响。



### 案例实况

某酒店需要更新两台新型的电梯，国外某品牌电梯代理商的销售经理姚经理闻风而动，多次拜访酒店的各个部门，获得酒店有关部门及人员的初步认可，并制作了详细精美的方案供酒店方面参考。

在介绍方案时，姚经理请出总工程师到场进行技术支持与讲解，总工的专业涵养和技术深度深受酒店的推崇，大家认为该电梯性能优良，方案切实，切合酒店未来更高的需求。但在酒店内部方案评审中，该方案遭到酒店工程部人员的一致反对，原因及理由在于：

(1) 该电梯所有说明书及图纸全部都是外文，看不懂。

(2) 性能太先进，维护难，核心配件难以采购，万一电梯坏了，维护不及时会耽误酒店日常需要。

(3) 从配套的角度，酒店暂时不需要这么好的电梯。

原来，总工在介绍方案时候过于专业，强调质量高、维护要求高，更换零配件需要使用原厂配件，还特别说明维修时必须事先通知电梯

销售方技术人员，酒店工程人员必须进行培训考核等等。



## 问题思考

(1) 为什么工程部人员一致反对该方案？其真正原因是什么？

---

---

---

(2) 总工程师在推介方案的时候，哪些话语引起工程部人员的反感？

---

---

---

(3) 面对这种局面，姚经理又应该如何补救呢？

---

---

---



## 精要点评

在同等情况下，客户购买了某种产品，还需要重新学习才能使用或维护，客户单位使用人员和维护人员一定不乐意，如果还需要重新培训并要求考核，那么更会担心培训考核不合格后会“下岗”。特别是使用或维护部门的主管，更会担心因此增加其管理的难度。碰到这样的情况，在有其他选择的条件下，相关人员一定会极力反对。

本案例就是这样一种情况。

销售方没有针对酒店的实际使用和维护特点，尤其是现有维护和维修人员的水平，制定切合使用部门和维护部门人员实际能力的方案；

而且专家进行现场技术讲解时候，特别强调维护、维修及配件的特殊性，以及说明需要进行培训和考核等，造成使用部门和维护部门人员内心的恐慌，因此加以反对也是正常的。在这种情况下，即使其他部门或主管人员很认可该方案，由于担心未来问题出现时的责任，也不敢轻易反驳工程部门的意见。

造成这种局面，关键还是在事先的沟通中，没有认真了解和挖掘客户的真正需求，尤其是工程部门使用和维护的特点；在于对相关人员的利益把握上，也没有认真去分析、去判断。提供最好的产品或方案，有时候并不是客户单位最佳、最适合、最满意的方案，其原因就在于此。

工程性产品销售，要考虑使用部门和维修部门的需求特点，同时也要考虑到采购财务以及单位领导的需求意见和价值取向，要了解清楚并了解客户单位决策人和关键影响人的需求意见，否则方案将很难通过内部评审。



## 实战扩展

在工程产品的直接销售中，往往接触的客户单位部门及人员不是单一的，其中有使用部门、技术维护部门、财务、采购，以及单位主管领导等。由于各部门人员岗位与价值取向不同，对产品的要求和理解的角度也往往不同，因此需要把握各部门及人员的不同特点和要求。

### 1. 客户单位主管领导。

客户单位主管人员是成交的关键决策人。因此除了关心相应产品或方案的一般特性外，更注重产品或系统方案对企业的应用价值和增值作用，以及应用后对企业发展的促进，特别是能否带来经营上或管理上更高的利益。

### 2. 采购部门及人员。

采购部门及人员承担采购的全部责任，所以非常关心产品或方案的各项指标是否达到其内部采购控制标准，如：性价比、质量指标、

采购标的等，很担忧因自身的疏忽给未来带来责任问题，特别是质量在保证期内的稳定性。

### 3. 使用部门及人员。

使用部门及人员是产品的直接使用者，从自身日常工作需要出发，更关心产品使用的方便、效率和安全，害怕因此而需要学习、培训和考核，使用部门的主管也关注是否会因此给管理带来变动和混乱。

### 4. 技术部门及人员。

技术部门及人员是产品的直接维护维修者，从自身日常工作需要出发，更关心产品使用的稳定性和维护的方便性、及时性，最好销售方能承担维修维护责任，也害怕因此而需要学习、培训和考核，不希望因此而必须购买系列维护或维修设备。使用部门的主管也关注是否会因此给管理带来变动和混乱。

### 5. 财务部门及人员。

财务部门仅关心发票单据开具，以及结算与货款支付的安全性、方便性。

根据各个部门的特点，在制定方案的时候，需要统筹考虑其需求特点和利益要求。同时，在介绍方案或沟通时，必须针对部门和人员的不同实施针对性影响，力求符合其特点并强化其利益感受，这就是销售的关键。

不要根据自己的判断，拿自己喜欢的最佳产品或方案来应付客户，因为那只是对销售方来说是最好的，对客户来说可能不是最佳、最适合、最满意的产品或方案。这就是销售的精髓所在：要针对性提供客户需要的产品或服务。

## 常见误区

在销售实战中，要准确发现客户真实需求，把握客户的利益点，强化给客户的利益或价值感受，这是实现销售的关键所在。

销售人员在实战中往往疏忽以上关键点，给销售实现造成困难。常见的实务

错误主要有以下几类：

- (1) 在不了解客户需求情况的条件下，就轻易提供产品或方案。
- (2) 提供自己最好的产品而不是客户最需要、最适合的产品。
- (3) 不做需求调查或需求不明确，用个人主观经验或爱好来代替客户需求。
- (4) 不知道客户的利益所在，以自己产品的优点来代替客户的利益。
- (5) 在沟通中没有针对客户人员的个性特点和价值期望。
- (6) 在销售过程中，没有针对性影响客户人员的利益感受和联想。



### 小结与提醒

销售的关键就是发现客户需求并有针对性地满足这种需求。

把握客户的利益“命脉”，并实施针对性影响，让客户获得较大的利益和价值感受，这就是销售职业经理人实现销售所必须达到的核心工作目标。任何违背客户利益的做法，只会让客户失望和惶恐，造成自身销售机会的丧失，浪费自身的销售资源和销售时间。

## 案例 1-2 快意沟通使客户愉悦

人都需要愉悦，客户也需要愉悦。愉悦的心情会使客户感到兴奋、满足，使其变得易于沟通。销售人员在客户愉悦的时候也相对容易给客户留下好的印象，获得其认可。

如何才能使客户感到“愉悦”呢？除了要全面尊重客户，及时发现与客户之间的共同点外，关键还是营造一定的沟通氛围，围绕客户的个性实施“快意”沟通。在不同阶段或不同时候，我们要站在不同角度去关心客户，营造自己的良好心态，发挥自身的沟通技巧。



### 案例实况

小明是某电器公司销售部的地区销售经理，已有一年多的销售基层工作经历及相应经验。小明勤奋好学，善于总结经验和学习别人的长处。他在销售实战中不断体会到客户沟通的重要性，并且坚持进行自我学习，但始终觉得自己的客户沟通技能有待加强和提升。

某次参加实务沟通的培训课程，小明能够结合自己的实践进行学习，取得较好认识，也开阔了自己思路。在课间主动与培训讲师沟通：如何达到更高的沟通境界？

讲师引导他认识到：客户沟通必须掌握客户的利益和心态，要设法让客户喜欢你，要让客户在沟通中保持愉悦的心情……

那么如何才能让客户保持愉悦呢？关键策略有四点：（1）你要把自己当成客户；（2）你要把客户当成自己；（3）你要把你客户当成客户；（4）你要把自己当成自己。

小明又问：什么时候该用什么策略呢？

讲师告之：那有赖于你一生的销售努力和经验……