

把顾客的利益摆在优先，自己的利益也就在其中了

诚信招财

贴近顾客

轻松突破顾客心防，
永远比别人快一步提升业绩

惟言◎编著

 中国纺织出版社

把顾客的利益摆在优先，自己的利益也就在其中了

诚信招财

近 贴 顾 客

轻松突破顾客心防，
永远比别人快一步提升业绩

惟言◎编著

E-mail: fuzhi@163.com

北京纺织出版社

2002年1月第1版

135页 880×1194mm

定价：25.00元

中国纺织出版社

中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

贴近顾客/惟言编著. —北京:中国纺织出版社, 2005. 1

ISBN 7-5064-3202-1/F·0514

I. 贴… II. 惟… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120563 号

责任编辑: 苏广贵 特约编辑: 陈芳

责任印制: 刘强

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号

邮政编码: 100027 电话: 010—64160816

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 889 × 1194 1/32 印张: 11

字数: 230 千字 印数: 1—6000 定价: 25.60 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

前 言

当今的商业环境下,无论企业规模大小,无论企业是以产品导向还是以服务为主,是零售还是批发,其成功都离不开顾客的青睐。顾客是企业的衣食父母,这一点在企业界已经达成共识。如何获取更多新顾客的光顾,如何长久留住老顾客的脚步——这两个问题时时刻刻困扰着企业的营销部门。

美国北卡罗莱纳大学的劳特朋教授认为:作为新时期的企业,应适当地将产品放在一边,下大力气去研究顾客的需求。不要只想着销售自己的产品,而要去销售顾客想要购买的产品;不要研究定价策略,而要去了解顾客愿意为此付出多少成本;不要太在意流通渠道策略,而应考虑如何给予顾客最大的方便。总之,要想顾客之所想,急顾客之所急。

但是,问题还是会出现。在消费日益感性化的今天,顾客的需求也处于急剧的动态变化之中,企业营销部门要掌握顾客的心思越来越困难。企业如果不与顾客进行短距离的对话,就会因无法找到取悦顾客的途径而惨遭顾客“无情”的抛弃。因此,企业贴近顾客——最大可能地贴近顾客,凸显出巨大的战略意义。

针对企业营销部门如何贴近顾客,本书提出了一整套解决方案,即全面深入地了解顾客,主动出击争取更多顾客,努力留住老顾客,用服务提高顾客满意度,赢得顾客的忠诚,对顾客关

系进行创新,把抱怨当成赠礼。这套方案的实施,将有助于企业进一步贴近顾客,从而胸有成竹地抓住顾客的心。

本书系统地研究了国内外的经典基础理论,同时也结合我国现代企业的实际情况,内容紧凑、行文精练。相信无论是企业的总裁、营销部门经理,还是处于一线的业务员,都会从中得到一些有益的启迪。

编 者

2004年11月

目 录	
第一章 全面深入地了解顾客	1
顾客的基本类型	7
顾客期待的是什么	14
顾客素质分析	18
顾客角色分析	22
顾客信用评价	25
顾客全面调查	28
对顾客的跟踪监测	42
寻找与顾客接触的机会	45
建立与顾客接触的机制	54
案例:施乐公司的经验	61
第二章 主动出击争取更多的顾客	63
直接邮件的妙用	63
电话预约的艺术	71
寻找潜在顾客的方法	80
锁定“第一顾客”	84
从顾客的角度出发	87
找出顾客最关心的利益点	90
养成 JEB 商品说明习惯	94
将商品特性转换成利益	96

摸准顾客购买心理	99
顾客购买行为研究	104
建立顾客推介系统	106
案例:服饰公司的“英雄式服务”	109
第三章 努力留住老顾客	111
不要“喜新厌旧”	113
多征求老顾客的意见	118
努力满足老顾客的心理期望	123
培养以老顾客为中心的意识	129
与老顾客建立有价值的永久关系	135
如何使顾客成为老顾客	138
争取流失的老顾客回笼	143
案例:北欧航空公司尽善尽美的服务	151
第四章 用服务提高顾客的满意度	153
服务是一种待人的态度	153
服务更是一种待己的态度	160
服务是情绪的劳动	163
服务还是一种伦理	165
尽量满足顾客需要	168
顾客满意的内容	171
顾客满意度的决定因素	173
顾客满意的过程	175
顾客满意带来的好处	178
顾客满意度的测量	179
善用资料提供最好的服务	182

做好员工的教育培训	189
案例:麦当劳是如何服务的	195
第五章 赢得顾客的忠诚	197
如何衡量顾客忠诚度的高低	197
忠诚的顾客要靠培养	201
顾客忠诚度培养之一:放长线钓大鱼	203
顾客忠诚度培养之二:组成利益共同体	207
顾客忠诚度培养之三:保障与保证策略	209
顾客忠诚度培养之四:全面回馈抓紧顾客	211
顾客忠诚度培养之五:额外奖励	216
顾客忠诚度培养之六:化繁为简的手续	218
顾客忠诚度培养之七:满足顾客需求	220
顾客忠诚度培养之八:当个服务冠军	223
顾客忠诚度培养之九:诱人的异业结合	226
顾客忠诚度培养之十:一诺千金	227
对顾客忠诚度认识的误区	229
案例:海尔——真诚到永远	234
第六章 对顾客关系进行创新	245
创新的顾客关系会带来惊奇	245
创新关系从发现需求开始	250
快乐型新关系	254
学习型新关系	256
伙伴型新关系	261
教育型新关系	262
拒绝型新关系	267

如何向不赚钱的顾客说再见	274
案例:格兰仕——让顾客感动	275
第七章 把抱怨当成赠礼	277
在顾客的抱怨中捕捉成长的契机	278
抱怨的顾客想要的是什么	281
为什么大多数顾客不抱怨	284
不满的顾客将转向竞争对手	290
处理顾客抱怨的原则	293
应对顾客抱怨的说话术	301
积极回应书面抱怨	302
顾客抱怨与电话服务	310
制定欢迎抱怨的制度	314
培养欢迎抱怨的文化	320
替员工创造欢迎抱怨的企业环境	328
将欢迎抱怨付诸实施	337
案例:佐丹奴服饰公司如何处理顾客的抱怨	343

第一章 全面深入地了解顾客

摩托罗拉是手机的鼻祖。手机的雏形就出现在第二次世界大战中,它为盟军的诺曼底登陆立下了汗马功劳。摩托罗拉公司是一家以技术为本的企业,可以说在手机与无线通讯技术领域一直执同业之首。在中国市场又先入为主,在模拟机时代几乎独霸市场,那时在很多中国人的心目中,摩托罗拉几乎成了手机的代名词。可见,无论从技术还是品牌的影响力看,摩托罗拉在中国内地都具有得天独厚的优势。

但从1997年下半年开始,诺基亚手机的销量超过了摩托罗拉。为什么?

因为诺基亚比摩托罗拉更准确地把握了手机的消费趋向,更了解中国的顾客。如诺基亚最早推出了彩壳机和外壳随心换,把手机推向了时尚化的潮流。诺基亚的这些做法,使手机不仅能方便大家随时随地通话,还能传达每个人的个性、价值观和梦想。诺基亚手机的造型十分贴合人的手形与手的结构,通话时曲线十分吻合人的脸部特征。诺基亚的5110型手机剔除了一些不常用的功能,使手机价格大幅降了下来,城市的一般收入阶层完全有能力购买,提早启动了手机消费高峰的到来。诺基亚还把游戏功能添加到手机上,因为诺基亚想到了商旅人士在旅途中是很寂寞的,手机有游戏功能能给旅行者带来很大的快乐,真正做到了科技以人为本。所以说,尽管诺基亚的技术不是

最先进的,但通过对市场与顾客的深刻、系统、全面和细腻的了解,依然成为市场的领先者。诺基亚在手机市场风头甚健,主要靠的并非核心技术的胜利,而是靠比其他品牌更懂得了解顾客的需求,更具有人性化。

对顾客体贴入微的个性化设计与产品,能带给顾客全新的、独特的、很有吸引力的利益,同时也给产品带来很强的竞争力。日本企业为了让一个电饭煲更适合顾客的需求,会煮出8种饭并让万人品尝才选定大家最喜欢的味道,然后根据选出的口味设计出煮饭程序,这样的电饭煲能不畅销吗?

一般人不一定知道世界四大名车是哪四个品牌,众说纷纭,其实汽车业一般把奔驰、宝马、沃尔沃、凯迪拉克称为四大名车。劳斯莱斯尽管很高档、很豪华,但并没有被列入四大名车,因为成为顶级豪华名车仅有卓越的技术是不行的。世界著名的品牌还要有历史和文化的积淀,就像娇兰香水、路易威登旅行包与手袋能卖出天价,皆因为当年约瑟芬皇后和一大批王宫贵族定制过这种香水与箱包。

从这个意义上看,日本人要制造出一个与四大名车一决雌雄的品牌,应该说有着先天的不足,因为日本在国际社会心目中一直是文化相对薄弱的民族。这一点日本人自己也承认,日本有一位著名的经济学家森岛道夫说过:“日本向来抱有一种民族自卑感。中国有悠久的历史 and 灿烂的文化,地大物博,人丁兴旺,一海之隔的日本与之相比,不免自惭形秽。这种自卑感转化成一种非要胜过中国不可的集体意识,难怪明治维新以来的日本国策一直以中国为对手。”所以说,从民族文化积淀看,日本汽车很难被赋予高贵典雅的气质;从日本汽车发展的历史看,也与

高档车无缘。现代日本汽车业是趁 20 世纪 70 年代西方石油危机而迅速崛起的。美国人对油价上涨茫然不知仍然在生产粗笨耗油的大家伙,日本人则适时推出了省油、轻便的经济车,给日本汽车业带来了丰厚的回报。但这也为日本车打上了一个记号,即日本车成了“省油、低档车”的代名词。可见,日本车要在高档车中占有一席之地,与四大名车一争高下,非常困难。但我们不得不佩服日本人坚忍不拔的精神。日本汽车从“省油”切入,不断探索和改进,并且善于将世界上最先进的技术消化吸收,并为本国工业所利用,使日本汽车工业一下子跃居世界前列。日本汽车品质优良,制作精准,经济实用,其“丰田”汽车已为世界九大汽车品牌之一。

20 世纪 80 年代后期丰田公司准备争夺美国的高档豪华车市场。为此,丰田公司派出专家小组前往美国,与山姆大叔同吃同住,观察记录美国人的生活习惯和审美情趣等,并运用问卷调查、座谈会等方式深入调查美国人开车和坐车的方式、姿势与习惯,平常会在车里干点什么及对轿车的每一细节的要求。经过五年多的调研,日本人推出了凌志车。凌志公司首创了汽车方向盘可升降,这样无论是身高 2.3 米的篮球名将,还是只有 1.4 米的小个子,都可以选择最适合自己的方向盘高度来进行驾驶,对人性的关爱可谓到了极点。其实,方向盘可以升降在技术上并不是一个难题,关键是有能力率先发现顾客的这一潜在需求。车载电话与手机铃声一响,音响就会自动调低或关闭,这给开车者带来很大的方便,大大提高了安全系数。因为一手拿手机听电话,一手去关音响往往会导致事故发生。现在,凌志公司连让你伸手调低音量的举手之劳都免了。还有,凌志公司将

汽车上沙发座椅的每根弹簧的弹性、高度设计的都十分贴合美国人的身材。如今凌志顶着日本汽车业制造豪华车不利的先天条件,在美国站稳了脚跟。一项调查显示,全美国前 500 强大企业的财务总监中多数人首选车便是凌志,连全球首富比尔·盖茨的座驾也是凌志。为什么凌志能打破日本车“低档”的形象,与宝马、奔驰、凯迪拉克一决雌雄呢?主要不是靠核心技术上的优势,而是靠向顾客提出的三个品牌承诺:

- 生产世界上质量最好的汽车;
- 每次都在第一时间解决问题;
- 为所有凌志车主提供超值服务和便利,使他们感觉到好像什么麻烦事都没有发生一样。

凌志汽车在欧美市场树立起真诚的品牌形象,在进入欧洲市场的头七年里,凌志汽车在 JD Power and Associates 的顾客满意度调查中,一直排名第一。据了解,德国、美国在汽车发动机、变速箱等核心技术领域还是一直领先于日本的。可见,把产品设计得无限体贴顾客,同样能创造惊人的竞争优势。

深入研究顾客,还能发现市场空当和全新的市场机会点。浙江绍兴是真真正正的“人杰地灵,物华天宝”,是“勾践卧薪尝胆”与“西施浣纱沉鱼”之地,“绍兴五女——侠女秋瑾、美女西施、才女唐婉、情女祝英台、孝女曹娥”以及鲁迅、徐锡麟、周恩来都是绍兴人杰地灵的代表,绍兴黄酒则是物华天宝的象征。有一张反映邓小平同志生活的著名照片里“小平同志正在其乐融融品酒嗑瓜子”,所品之酒就是绍兴酒业龙头企业古越龙山所生产的黄酒。据绍兴当地的政府官员介绍,原来小平同志是喝白酒,后来保健医生推荐他喝绍兴黄酒,因为绍酒度数低、营养佳,

可以活血强身。这么优秀的一个产品却没有好好地推开,主要在于黄酒是具有浓郁的江南特色的产品,其消费的主要区域在浙江、上海及江苏。而且江苏也只是南部地区的老百姓十分认同推崇,一过镇江喝黄酒的人就很少了。再加上消费市场时常低迷,绍兴黄酒的销量增长没有理想中那么快。但是至少江南人还是认同黄酒的,特别是冬天烫一壶黄酒,喝一口全身暖融融的。可是在酒店餐馆里,很多人还是在喝冷冰冰的啤酒。原来黄酒酒精度为18度,江南人的酒量普遍不大,有很大一部分人一餐只能喝1~3两黄酒,若2~3个朋友在饭店里聚餐,一瓶一斤装的黄酒肯定喝不完,为避免浪费人们只好喝啤酒。于是,有人建议绍兴黄酒生产容量为3两、5两和8两的瓶装黄酒,并在销售渠道上主要选择酒店、餐厅推广小容量产品。这个建议一提出,就获得了几大黄酒厂领导的重视,并马上生产出小瓶装黄酒。这样一来,就大大满足了顾客酒量小、怕浪费的需求,从而创造出了新的增长点。

通过研究顾客与市场来发掘市场空白点还能“再做一只蛋糕”,进入无竞争领域,避开与别的品牌正面冲突。海尔就是这方面的成功典范。过去的冰箱冷冻室十分小,一般都不到30升,主要用来放点冷饮和冰淇淋。20世纪80年代的生活水准,这样的冷冻室也基本够用了。但从20世纪90年代中期以后,城市人的生活节奏大大加快,很多人3天乃至一周才买一次菜,再加上连锁超市与批销冷冻食品的需求,冷冻肉禽、海鲜、饺子、馒头的消费量急剧上升。这时候,原来冰箱的冷冻室就显得太小了,但这些冰箱还有5年以上的寿命,扔掉换一个大冷冻室冰箱,中国人大都舍不得,也不符合中国人的消费能力与习惯。海

尔了解到这一信息,推出了一个两全其美的方案,即专门生产一款小冰柜。这样只花一个小冰柜的钱,原来的旧冰箱不用扔掉,还可以用作冷藏和贮存一小部分冷冻食品,小冰柜担当起冷冻食品大量增加的重任。海尔十分注重用调查来创造新市场,这是其以低成本而又快速地从冰箱市场进入空调、洗衣机市场的重要原因。经过市场调查,海尔找出许多竞争对手没有发现的潜在需求和市场机会点,从而使产品更适合顾客的需求,创造一个全新的市场,避开了与洗衣机、空调行业中某些强势品牌的正面冲突。例如,通过市场调查发现,三口之家常常有少量衣物要洗,夏天尤甚,用传统 3.5kg 以上洗衣机浪费十分严重,于是海尔开发出小小神童即时洗,结果风靡市场。在 1997 年,海尔的“小小神童”全自动洗衣机年初上市,很快在 3 月份又推出第二代甩干型,10 月份无孔脱水型又登台亮相。竟有一个销售点日销量达到 500 台的惊人纪录。尽管它的甩干型与无孔脱水型分别卖到 888 元和 1098 元,但还是常常脱销。海尔的一拖二变频空调、负离子空调、能洗地瓜的洗衣机、大冷冻室保鲜冰箱、大海象热水器、组合冰箱无一不体现了“创造新市场”的战略意图。

有时只要换一换思路就能增加产品竞争力,很多时候还能同时降低成本。有人为一家占国内销售量前三位的彩电企业做了一个营销诊断,发现他们的彩电对比度不高,色彩不够鲜艳和逼真。原来,对比度与寿命成反比。设计师的思路是降低对比度来把彩电寿命提高到 15 年。这一思路在 10 年前绝对是正确的,那时候买一台彩电一个家庭要一年积蓄,买了希望能用 15 年。过去常说日本家庭两三年换一台彩电,其实这样的消费水平,我国发达地区的居民现在也能享受了。销往城市的彩电寿

命设计到8~10年就足够了。于是,有人建议这个公司牺牲寿命,提高对比度,结果该公司彩电的色彩变得艳丽逼真,大受顾客欢迎。

一项市场调查表明,绝大多数的纸尿裤都太宽了,不仅无助于多吸尿而且孩子两腿张开很不舒服,有长成“罗圈腿”的危险。将纸尿裤做得窄些,不仅宝宝舒服、妈妈开心,从而提高了产品的竞争力,而且还因用料更少而降低了成本。

对国内很多企业而言,对本土市场的深刻了解和对顾客细腻的人性化关怀,还是与国外品牌竞争的有力武器。因为国内企业在了解本土顾客上具有得天独厚的优势。

另外要全面深入地了解顾客,必须进行科学规范的,有一定覆盖范围和一定规模的市场调查,除公司内部机构与人员要不停地研究顾客与市场外,更要借助专业调查公司的技术与网络。如果我们的企业在主观能动性上都能像日本企业那样充分考虑顾客需求,企业的竞争力将会有很大幅度的提高。

顾客的基本类型

顾客一定是企业产品的购买者,但他可能是产品的使用者,也可能不是产品的使用者。原因在于顾客的购买目的不同,有的是为了自用,有的则不是。如商业性采购者,就是为了进一步转卖产品,从买卖差价中获取利润,他们是企业的关键顾客,却不是企业产品的最终使用者。

现实中的顾客是多种多样的,而不同的顾客在购买动机及行为方面往往有很大差别,所以要进行顾客分类及不同顾客特

征分析,这是进行顾客服务的基础。根据购买目的和规模,我们可以将顾客分为以下三种基本类型:

1. 工业顾客

工业顾客是指购买产品或服务并用于进一步生产或服务的生产组织或个人。购买各种生产设备、工具、原料和配件,是为了通过生产和出售自己的产品以取得利润。虽然他们既是购买者,又是使用者,但他们的购买动机不同于个人购买者。虽然同中间商顾客一样,两者购买商品的目的都是为了取得利润,但工业顾客不是为了转售而是用于生产性消费。所以,他们与中间商的购买行为也存在很大差别。他们往往不是把价格作为最主要因素,而是对产品的质量、规格、性能最为关注,因为这将关系到生产产品的品质、成本和效率等,从而影响产品的销路和利润水平。一般来说,工业顾客的购买行为有以下几个突出特点:

(1) 购买行为的严肃性和稳定性

工业顾客购买行为与最终消费者的购买行为有一个很大差别,即后者往往带有很大的随意性,而企业用户的购买一般都是有组织、有计划严格地进行的。他们一般都是以签订合同的方式进行购买,对交易条款做出详细规定,以保证双方利益不受损害,保证顾客的需要按时、按条件得到满足。同时,由于生产者的购买行为是审慎的、集体决策的结果,反应顾客有生产经营活动中的实际需要,只要卖方严格履行合同、做好售后服务,双方就会建立长期、稳定的供求关系,很少频繁变动。

(2) 专家购买

工业顾客对生产设备、原料、办公用品等商品的选择,对他