

终端

第一

NO.1

本土咨询专家 冯付凯◎著

手持终端利器
打造营销服务之神

NO.

東方出版社

终端

第一

NO.1

冯付凯○著

手持终端利器
打造营销服务之神

NO.

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

终端第一 冯付凯著. —北京: 东方出版社, 2006. 3

ISBN 7-5060-2437-3

I. 终… II. 冯… III. 企业管理—销售管理—商业服务 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 007999 号

终端第一

作 者: 冯付凯

策 划: 施丽娟

责任编辑: 徐 佳

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝内大街 166 号

邮 编: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2006 年 3 月 1 版

印 次: 2006 年 3 月北京第 1 次印刷

开 本: 787×1092 毫米 1/16

印 张: 14.5

书 号: ISBN: 7-5060-2437-3

定 价: 25.00 元

发行部电话: 010-65257256

版权所有, 违者必究

前言

服务都是双向的,你如何对待别人,别人也就如何对待你。

你为什么会有这样的抱怨——“我的天,现在这顾客忠诚度可太难维护了,促销和奖励措施弄了不少,可最终还是有不少顾客离我们而去,这到底是怎么了”?

众所周知,麦德龙是全球零售业排名第三的跨国集团,但是你是否知道它仅仅是从一家小杂货店发展起来的?他们坚信一句作为40年的客户服务座右铭:你如何对待别人,别人也就如何对待你。

美国“哈佛商业杂志”发表的一项研究报告指出:公司利润的25% - 85%来自于再次光临的顾客,而吸引他们再来的因素,首先是服务质量的好坏,其次是产品本身,最后才是价格。据美国汽车业的调查,一个满意的顾客会引发8笔潜在的生意,其中至少有1笔成交,而一个不满意的顾客会影响25个人的购买意愿,争取一位新顾客所花的成本是保住一位顾客所花成本的6倍。因而,提高顾客的满意度是各位客服人员在客户服务中立于不败之地的唯一途径。

但是,在对众多客户服务类的课程中,读者很少学习和了解客户服务的各种方法和技巧,更多的只是教条式的理论,在面对人际关系复杂多变的现实时显得手足无措。

《终端第一》采取了一种与众不同的方法。它通过理论与实际的结合培养你去赢得客户满意和客户忠诚的各种技巧、态度以及思维方式,让你真正

懂得“不要老是向客户叫卖你的产品,要不断为他们创造价值”。

认真阅读本书,你将会在以下几方面受益:

发现自己理解的客户服务理念与真正的客户满意理念之间的差距。

明确客户服务者的职业素质,针对客户服务中所面临的问题提供建议性的答案。

使读者掌握同客户沟通,处理客户问题的基本程序。

通过实景案例深度解析,得到有针对性地解决服务问题的建议。

通过客户服务模拟技巧演练,从理性上感受客户服务处理中的关键环节。

了解处理客户不满的错误及正确的行为,树立使客户满意的正确行为标准。

〔目 录〕

第一章 服务决定终端制胜

一、何处寻找高增长？	3
参考案例：美国航空公司的高增长	4
二、4P 过时了！	10
参考案例：联通客服人员的经典服务	11
三、洞察隐藏在消费者背后的需求	17
参考案例：怎样挖掘客户的潜在需求	18
四、服务也打形象牌	23
参考案例 1：以服务形象赢得客户	25
参考案例 2：标准铸造形象，“蓝色承诺”打造质量之狮	25
五、优质服务，销售利器	30
参考案例：理发店优质服务案例	31
六、挑战服务竞争力 赢取竞争新优势	36
参考案例：王永庆开米店	37

第二章 寻找有效客户

一、客户细分提升企业竞争优势	45
参考案例 1：苏格兰皇家银行市场细分案例	46
参考案例 2：保洁公司新产品——润妍客户细分定位案例	47
二、你的客户有价值吗？	53

参考案例:迪克连锁超市客户管理案例	54
三、做客户的减法	60
参考案例:宏达公司案例	61
四、找到你的最有价值顾客	66
参考案例:德尔塔(Delta)航空公司最有价值客户管理案例	67
五、自己也是客户	72
参考案例:美丽的玻璃柜	73
六、超越客户满意,创造忠实客户	78
参考案例 1:MaBelle 的超值服务案例	80
参考案例 2:日常生活中的超值服务语言表达法	81

第三章 用心经营客户关系

一、相知顾客心	89
参考案例:关于“技术难题”情感理解的案例	90
二、如何有效留住大客户	96
参考案例:留住大客户的典型案例	97
三、用情感巩固客户关系	103
参考案例:情感服务的经典案例	105
四、让休眠客户活跃起来	111
参考案例:小张唤醒客户的经典个案	112
五、用忠诚度锁定品牌崇拜	118
参考案例:新加坡航空公司以忠诚客户铸就品牌	119
六、培养客户忠诚的五部曲	124
参考案例:青山农场客户忠诚计划案例	126

第四章 做有个性的服务

一、折磨你的顾客吧,他们会喜欢的	135
参考案例 1:玩具生产商蒂国际公司市场营销案例	137
参考案例 2:《哈利·波特与火焰杯》的营销运动	137
二、超值服务用心做	141
参考案例 1:海尔的客服方案	142
参考案例 2:小鸭集团的超值服务工程	143
三、体验是消费者的核心需求	149
参考案例 1:“贪吃”的促销员	150
参考案例 2:一个顾客两个促销员	151
四、解惑智买道积分计划	157
参考案例:上海公共交通卡股份有限公司执行智买道积分计划案例 ...	
.....	158
五、免费服务不是免费午餐	162
参考案例:长虹 4008“呼必应”咨询热线	163
六、数据库营销开拓服务新天地	169
参考案例:安徽芜湖邮政局协助奇瑞开展商函营销闯出一片新天地 ...	
.....	170

第五章 走出“服务战”陷阱

一、切忌一切基于客户的需要	179
参考案例:某软件公司的签约个案	180
二、手段单一未得追捧	186

参考案例 1:“静一下”餐厅的独特设计	187
参考案例 2:“世富上海”撤离上海	188
三、客户满意与客户体验不可脱钩	193
参考案例 1:宜家卖场设计刺激消费者感官	194
参考案例 2:上海虹桥机场健怡可乐案例	195
四、售后服务,无偿服务	199
参考案例:关于小天鹅售后服务尝试收费的报道	200
五、小客户,一个也不能少	205
参考案例 1:熊小姐存款个案	207
参考案例 2:古先生通过小客户提升业绩	207
六、服务≠打扰	212
参考案例 1:友谊商城系列服务之一——无干扰服务	213
参考案例 2:咖啡厅无干扰服务案例	214
参考案例 3:“热情过度”引起的思考	215

第 1 章

服务决定终端制胜

一、何处寻找高增长？

尽管基于竞争的战略曾经非常有效,但现在它似乎正把企业带入困境,如汽车陷入泥坑:越猛踩油门,车子陷得越深。

在创造增长、特别是高增长上,基于与对手竞争的思路开始失效,市场有着数不清的机会,消费者的大量需求并没有得到满足。按理说中国企业应该能够抓住机会获得高增长,但奇怪的是,我们看到的不是它们陷入你死我活的血腥竞争,就是它们在追求新增长的过程中逐渐多元化而迷失重心,或在新市场中又迅速进入零起点和竞争的状态。

企业的终极目标是创造新增长,只有持续地赢利,才能超越竞争对手,为股东创造价值,企业才能基业常青。而未来可能建立在这样一些已经逐步涌现出的观点之上,它们的核心是站在顾客的视角、通过价值创新增加顾客所获得的价值,从而创造新市场和新增长,而不是集中注意力击败竞争对手。

1. 主题要点:寻找新增长

记得前不久金山软件发布了网络游戏《幻想春秋》,而盛大的《梦幻国度》和九城的《魔兽世界》等网络游戏也将于近期推出,业内人士表示,网游市场将迎来新增长点。

自1982年我国第一个国家森林公园——张家界国家森林公园成立以来,我国森林公园数量增长态势明显。上海市东平森林公园推出“森林嘉年华”、“野外拓展”等活动并与旅行社共同组织“科普秋游乐翻天”等活动项目,开拓森林旅游市场。森林公园快速发展成为经济新增长点。

究竟何谓新增长？

新增长有两层含义:一是指我们要站在顾客的视角看问题、通过了解客户的新需求进行价值创新,增加顾客所获得的价值,从而创造新市场和新增长。在过去的几十年中,竞争主导着战略思想和实践,而现在,增长的逻辑

已经发生变化,我们应该把视线从市场的供给一方转向需求一方、从关注超越竞争对手转向为顾客提供价值的飞跃。二是指更好的服务可以带来新的销售增长点。如据调查研究公司 Datamonitor 的两项研究显示,更出色的在线客户服务可使在线交易额增长 7.8%。作为客户服务来说,除了为企业提供新的创意外,更直接的是以提高服务质量来获得新增长。

寻找新增长应把握的主要环节:

了解客户的真正需求

在与客户接触的过程中,了解客户的真正需求是创制价值的根本,只有了解了客户的真正需求才能提供相应的服务,或者创造出新的产品来满足客户的需求。

4

发现客户的购买目的

客户的某一个购买目的可能有多种产品可以满足,怎么样给客户提供最合适的产品,就需要我们在与客户沟通的过程中认真地揣摩顾客的意图。

找出购买决策者

顾客是一个消费群体,在购买的活动中,你要认准购买的决策者才能最后达成交易。

影响非顾客

这里讲的非顾客是只产生直接购买群体以外的顾客,但是他们将是你的潜在客户,所以不失时机地影响他们,使他们成为你的新客户的来源。

2. 参考案例

美国航空公司的高增长

空姐:“先生,您醒醒,飞机快要起飞了,请您系好安全带。”

顾客:“别打扰我睡觉,几天没有休息好了。”

空姐:“请您醒醒,马上还要吃早餐呢。吃早餐对身体来说很重要。”

顾客揉揉眼睛,很不满地说:“前天刚从伦敦过来,开了一天的会议,今

天又要回去，累了休息会儿都被你吵醒了。”

空姐递给顾客一块热毛巾说：“对不起，打扰您了。”

顾客擦了下脸说：“要是我可以节约时间在飞机上多休息多好啊，明天还有很重要的会议呢，以后我看你们可以做这样一种业务，对我们多方便啊。”

空姐：“您能具体说说我们可以为您做些什么呢？”

顾客：“我希望与本次旅行有关的所有事情你们都可以安排，关键是要保证我们可以有足够的休息时间。”

空姐：“这件事情我们目前没有办法解决，不过我可以向公司反映，希望下次可以给您提供这种方便。”

这位美国航空公司的员工觉得这位顾客的提议很好，就向总部反映了这件事情。公司领导很重视并在公司内部进行了一次讨论，大家都觉得可以通过这些信息做些什么。后来，美国航空公司做了一次调查：通过对 1000 名客户的抽样调查发现，在带来最大利润的 10% 的客户当中，大部分是纽约—伦敦航线经常搭乘头等舱的乘客。这一群体能带来利润，是因为其成员经常旅行并支付头等舱的全额票款。进一步的分析还显示，这些旅客通常是晚上从纽约出发，翌日下午较晚的时候返回，他们通常不住饭店。人口统计学分析还表明，这些旅客主要是集中在几个行业的高管。与客户的访谈揭示出了他们共同的关键需求：节省出发和到达时间，在飞机上得到最大限度的睡眠。

根据这一调查结果，英国航空公司和美国航空公司都为这些客户提供了自己的“价值定位”，咨询师迈克尔·兰宁对此下了一个恰当定义——“完整体验”。这种体验从客户意识到他们需要旅行时就已开始，并由他们与航空公司的每一次互动（预订机票，到达机场，办理手续，安检，登机，吃饭，睡眠，下飞机，在伦敦通关以及在回程中经历同样的过程）构成。这种体验的最后要素还包括：为常客提供“里程积累”优惠，从他的信用卡中收费。

这项措施执行后，使美国航空公司的利润额提高了 15%，实现了企业利

润的高增长。

3. 案例分析

这是一个典型的实现高增长的案例。

让我们仔细来分析一下,在挖掘这个新增长的过程中航空公司的空姐表现出的服务精神——认真负责的态度是公司实现增长的基础;为顾客提供优质服务并获得顾客的认可;对客户的需求有一个清楚、完整、准确的理解;给公司提供了一个很好的建议。

同时,航空公司在服务方面的改进精神是实现高增长的条件——以顾客为中心;能够接纳员工的建议;采取比较周详的调查,最终制订了较好的满足客户需求的计划,并进行了实践。

当然,在这个顾客和公司双赢的局面中,对于航空公司来说,通过“完整体验”,他们获得了稳定的顾客群,也大大增加了利润额,提高了品牌度。而对于顾客来说,航空公司的这一措施为他们提供了很大的便利,保证了飞行后能够以比较饱满的精神面对新的工作。

这个实现高增长的案例体现了以下的服务要点

设身处地地为顾客着想

挖掘顾客的真实需求

通过调查了解潜在顾客

上面的案例虽然显示出的是一个企业是怎样开发出新的价值链,但从我们可以看出作为客服人员,在这个新的利润点中所占据的重要位置。如果空姐对顾客不管不问,那也不会有后面的对话;如果空姐后来不跟客户进行交流并提供优质的服务,客户也不会说出自己的心里话。最关键的是,这位空姐很负责地把这件事情向公司认真地反映了,并由此创造了整个企业的利润提高。

4. 认识误区:迎合最佳客户的需求

我们看到,动辄几十亿元开发的新型轿车,促销活动铺天盖地,但消费者就是不买账。是因为产品设计的 CAD 软件不先进?还是焊接线上的机器人太少?都不是。原因很简单,它不符合中国消费者的需要。这样的尴尬案例在我们身边发生得实在太多了。商品房都是钢筋水泥造的,但有的楼盘买主连夜排队,有的却门可罗雀,无人问津。同样,手机都是一样的通话功能,怎么有的低于成本价都卖不出去,有的镶上钻石、标上天价,还是卖得断了货……就连央视春节晚会的相声和小品也是如此:大牌编导、大牌明星,绞尽脑汁,使出浑身解数,结果是有的爆棚,有的让人大失所望。

我们说要站在顾客的视角看问题,并不是为了迎合最佳客户的需求。大多数时候消费者并不知道他们想要的是什么,当你去问他们时,他们的思路常常是“给我多点或少点”,他们被原先的产品所限制住了。因此,企业应站在消费者的角度上,观察和思考消费者的真正需求,提供他们真正所需的价值。

5. 小技巧

实现高增长有时候需要重新组合客户获得价值。重组客户获得价值的四步动作为:剔除—减少—增加—创造。把重点放在为顾客所需价值提供更好的性能,削减其他不必要的功能,可以同时实现低成本和差异化。

客户需求清单一览

- A. 受欢迎的需求
- B. 及时服务的需求
- C. 感觉舒适的需求
- D. 有序的服务的需求
- E. 被理解的需求
- F. 被帮助的需求
- G. 受重视的需求

- H. 有被称赞的需求
- I. 有被识别和被记住的需求
- J. 有受尊重的需求
- K. 被信任的需求
- L. 安全和隐私的需求

6. 技能点训练

(1) 案例测试

在下面的情景里,你会怎么做呢? 试着说出原因。

如果你是这位空姐,在了解客户的需求后,你会向公司反映这件事情吗? 请如实回答你的直观感受并说出你的理由。

8

假设你是这位客户,你在知道你的一次偶然提议得到航空公司如此的重视后,你会怎么想,以后会支持航空公司的这项新业务吗? 你会大力向你的朋友推荐这种业务或者这个航空公司吗?

你有这种因为挖掘了客户的真实需求而创造了新增长的经历吗? 你通过给现有客户提供优质服务而影响暂时的非客户并取得新增长的经历吗? 请你把这些经验与你的同事进行交流并总结出怎样从自己的工作中寻找新增长?