

石滋宜博士策畫

決策者叢書

3

Customer Satisfaction 1

如何永遠 贏得顧客

HOW TO WIN CUSTOMERS AND KEEP THEM FOR LIFE



《做時間的主人》作者
勒伯夫博士◎著
李成嶽◎譯

HOW TO WIN CUSTOMERS AND KEEP THEM FOR LIFE

如何永遠贏得顧客

決策者叢書3

如何永遠贏得顧客

發行人 張寶誠
作者 勒伯夫博士
譯者 李成獄
主編 李振昌
出版者 中國生產力中心
地址 台北縣汐止市新台五路一段79號2樓
網址 <http://www.cpc.org.tw>
讀者服務 林錫表・鄭麗君
電話 (02)2698-5897 (02)2698-5898
傳真 (02)2698-9330
郵政劃撥 0012734-1號
總經銷 聯經出版事業公司
地址 台北縣汐止市大同路一段367號2樓
電話 (02)2642-2629
印刷 磐古印刷科技股份有限公司
地址 台北縣中和市橋安街13號7樓
電話 (02)2244-7000
初版 1990年10月第一刷
2002年10月第十四刷 (26.101本~27.100本)
登記證 局版台業字3615號

定價 200元

原著書名: How to Win Customers and Keep Them For Life

Copyright 1987, Michael LeBoeuf. Chinese language edition arranged With
Arthur Pine Associates through Big Apple Tuttle-Mori Agency.

ISBN 957-9344-10-8

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換。

如何永遠贏得顧客／勒伯夫(Michael LeBoeuf)

作；李成嶽譯。——初版。——臺北市：中國生產力出版：聯經總經銷，民79

面：公分。——（決策者叢書：3）

譯自：How to win customers and keep them for life

ISBN 957-9344-10-8（平裝）

1.消費者—心理方面
496.3

82005336

是「好顧客」毀了你的事業嗎？

你們都說我是個好顧客，因為我從不挑剔你們服務的好壞。

當我走入一家餐館，如果碰巧裡面的侍者們在談天，我是不會去打斷他們的談話，以求得他們的招呼，只是靜靜地坐在座位上等候。有時候比我晚到的客人倒先得到侍者的招呼時，我也不以為忤，依舊是靜靜地候著。

當我步入一家商店想買點東西時，絕對是客客氣氣，不會頤指氣使。如果某位店員因為我挑揀的時間稍長而不悅，我是不會怒目相對的，仍舊是默然行事。因為我相信以牙還牙是不妥的。

有一次我開車到一處有全套服務的加油站加油，足足等了五分鐘才輪到我。那位加油工不但灑了一些汽油在油箱外，並且在擦拭車子的擋風玻璃時，用的抹布卻極其骯髒。對於這種服務，你認為我有抱怨嗎？當然沒有。

我從不躁腳，也從不嘟囔，更從不厲聲，就算是曾看見別人在公眾場合做過這樣的事，

但我可不想學他們的樣，因為我是一位好顧客。在此我還要告訴你我的另一面。
我也是一位絕對不會再上門的顧客。

作者不詳(但很好)

好好想一想以下事項

一、企業一般只能聽到百分之四不滿顧客的抱怨，至於其餘百分之九十六的人則默默離去，百分之九十一的人日後絕不會再光顧。照此看來，企業如果不懂怎樣服務顧客，就必然會有很大的損失；相反地，企業如果知道服務顧客之道，就會收益很大。

二、一項「顧客為何不上門」的調查顯示：

- 百分之三因為搬家。
- 百分之五因為和其他同業有交情。
- 百分之九因為價錢過高。
- 百分之十四因為產品品質不佳。
- 百分之六十八是因為服務不週。（包括企業主、經理和員工。）

三、一位不滿的顧客平均會把他的抱怨轉告八至十個人，甚至於其中的百分之二十還會轉告二十人之多。當企業留給顧客一個負面印象後，往往得有十二個正面印象方能彌補回來。

四、如果企業能把顧客的抱怨處理得很好，百分之七十的不滿顧客仍會繼續光臨；如果再能當場解決，百分之九十五的不滿顧客會願意再上門。平均說來，當一個顧客的抱怨被圓滿處理後，他會把滿意的情形轉告五個人。

五、企業吸引一位新顧客所花的力量，往往是保有一位老顧客的六倍。在一般情形下，顧客對企業的忠誠度往往值十次購買的價值。

六、服務品質低的企業，平均每年銷售成長率只有百分之一，市場佔有率則下降百分之二；服務品質高的企業，平均每年銷售成長率為百分之十二，市場佔有率則增加百分之六。

導言

今天有許多行業，不管它是傢俱業、服裝業或是醫療業，所行銷的均可統稱為商品(commodities)一項，要想長期領先同業，就唯有關懷顧客並使其飽足。

麥斯肯兄弟(Michael & Timothy
Mescon)

「如何永遠贏得顧客」(How to Win Customers and Keep Them for Life)一書中所論述的，遠非一般教導如何對顧客微笑或親切之文可比，它適用於任何規模的企業，使其員工能蛻化成一個「以客為尊」(customer-driven)的力行團隊(turned-on team)。

企業之能長享成功的祕訣之一，就是給與顧客高品質的服務(quality customer service)。然而令我們感到遺憾的是，今天要找到服務傑出的例子可真是鳳毛麟角。何以會有如此現象呢？總結不外乎以下三點：

一、員工的認知不當。幾乎絕大多數第一線與顧客接觸的員工認為，他們的職責便是把分派給他的工作做好即可，卻全然不了解真正的職責應是努力開發並保有(create and keep)顧客。就由於員工欠缺這種認識，以至有為數不少甚具潛力的企業因而被涮下來了。

二、未能適當掌握住並控制好關鍵時刻(the moments of truth)——這是與顧客接觸攸關成交與否最重要的一刻。每當一位顧客走進公司和其員工接觸之後，在離去時必然有或好或壞的感受，如果公司的員工能在這些接觸時的關鍵時刻，妥善處理有關的事務，就必能有助於公司的業務蒸蒸日上。特別是當顧客有任何不滿時，員工能當場立即給與圓滿的解決，那麼九成九這位顧客是會再來光顧你的生意的；如果你在此刻處理不當，那麼你就會永久地失去了他，更別提他會把心中的不滿轉告周遭其他的朋友了。

三、未能給與員工適當地獎勵。我們都十分明白，傑出的服務之所以會如此罕見，全在於公司未能給與員工的傑出表現以適當的獎勵。今天絕大多數的公司爲了某項工作而雇用員工，付給他一份不起眼的薪水，即使他再賣勁地工作，公司也殊少甚至不給他任何的獎勵。這樣長久下來，大部分的員工會失去服務的熱誠，當顧客有任何疑難而求助時，員工總是會以一副冷漠的態度回道：「又有麻煩了？老兄，去找服務中心吧！他們就是專門做這些工作的。我可以告訴你，如果你們顧客能少來煩我們，我們還可清閒得多呢！」

像這樣惡劣的話，一般人是大大可能聽到的，不過這些員工倒是傳遞出一個讓顧客很容易明白的訊息。對顧客而言，他所接觸的每一位員工都代表了其所屬的公司，如果他得不到令他滿意的服務，他是會轉移目標，把錢花在另一家公司的。本書的主旨就在於不讓上述的情形發生在你的工作場合，因為若是不幸如此，你所服務的公司怕就難以存在了。

雖然本書的論述焦點是在如何贏得顧客並長久保有，不過就跟打保齡球不可能每次全倒，或者打高爾夫球每洞皆是平標準桿一樣，你不一定每次使用起來都是無往不利。然而我可以向你保證，只要確能按照書中所說的理念去行，你的成就必然會比先前為高。所以請你盡全力去努力吧，讓每一位和你接觸過的新舊顧客都能成為你工作上的長期夥伴，這將會使你的公司和你本人帶來意想不到的結果。

對於我這種說法，你可能會質疑：「如果我是一個老闆或是公司的高級主管，你的話說來倒是很中聽，不過我在這家公司中只是一個人微言輕的小職員，而且我也沒打算長久在此幹下去，學得這套贏得顧客並長久保有的技巧有什麼用途呢？還是省省吧！」

當然，除非你打算立即且永久地退出工作圈，否則你還是聽聽我的建議。能夠知道如何贏得並長久保有顧客這套技巧，是任何一位商業人所必須學會的最重要技巧。因為當你熟稔了之後，那麼在任何行業裡你都會無往不利，進而致富。你不必擔憂自己的年齡、性別、種

族、信仰或背景，這些都無法擋住你的去向，只要你懂得贏得並保有顧客之道，帶錢上門的人可說是絡繹不絕。也許有一天你心血來潮，自行創業，能夠大力支持你事業的人就在於你先前所贏得並保有的顧客呢！所以請你不要輕忽自己目前的地位，好好地用心去學會這套技巧，很可能這會是你這一生最划算的投資呢！

要想贏得並保有顧客，其根本之道便在於解決先前我們所提過的三個問題。如果你能深入分析便會知道，問題便是經過掩飾的機會。因此本書將針對這三個問題的解決，分成三部分而逐一探討。

在第一部分中，你將會學到贏得並保有顧客的一些基本理念，這其中包括：

- 顧客之所以會購買且會再上門的理由，而這些理由都是很淺顯卻又經常為人所忽略。
- 較傳統銷售更令人沒有壓力的銷售方式。
- 你所可能贏得一生中最重要的顧客。
- 人們之所以會購買的兩個理由。
- 如何使自己成為顧客喜歡向你購買的人物，並且讓自己獨特的個性能成為一項貴重的資產。

- 如何讓顧客能肯定且感謝你向他們所做的良好服務。

- 正確回答兩個可以使人致富的簡單問題。

- 從兩個簡單問題的答案裡，引出顧客願意不斷上門的道理。

- 五種使顧客繼續上門之法。

其次，你將會學到如何把握關鍵時刻，當顧客呈現出以下現象時：

- 要求、希望或同意和你相見。

- 憤怒或推卻。

- 有特別所求。

- 拿不定主意。

- 築起壁壘或抗拒。

- 有購買的意圖。

- 做出買下來的決定。

- 拒絕購買。

● 心中有不滿。

● 失望。

當你從顧客那裡觀察出這許多現象，就得知道如何扭轉這些不利的狀況，使顧客心悅而買並會日後再上門。這些訣竅我們會在第二部分中詳述之。

最後，在第三部分裡各位將會按部就班地學到一套行動方案，知道如何在工作中建立起一套以客為尊的獎勵制度。如果此刻你是一位老闆或是一位經理，或者是一位有雄心壯志的雇員，第三部分中的內容對你尤其重要。它提供出一套簡單易學的步驟，可讓組織中的每個人衷心地願意把贏得顧客、服務顧客、保有顧客列為工作中最重要的目標。這個行動方案我稱之為三利獎勵制度，因為當公司中的每一位員工都能確實遵行，則顧客、員工和公司三者都能因而受惠，這豈不是企業經營的最高成效嗎？

正如你所見，這本書不厚且各篇章都很短，之所以這樣編訂乃是基於以下的原因：第一，可以節省你的時間；第二，可以讓你輕易讀完整本書。就我所知，有為數甚多的讀者往往只會看所購之書的前面一、兩章，然後便束之高閣，鮮有人能從頭到尾看完，而我的書將有助於你有興趣迅速看完。你的時間和書的內容都極其寶貴，不應輕易虛耗。

各篇章寫得並不長，是因兩個原因：第一，只要你能好好利用日常零星的五至十分鐘，那麼便可以輕易看完一章；其次，倘若日後你碰上任何工作上的困難，像這樣短的篇章便能很方便地被取用來做為參考。當然囉，如果有一位顧客正當著你的面咆哮時，想取用本書參考是不可能的，不過事後你可以參照書中所示的處理方法，相信在未來再逢此種情況時，你就必能處理得比先前更順當。

以下的六點建議可供你參考，這將有助於你在閱讀本書時能事半功倍，成效卓著：

一、要認真地閱讀。在看每一篇章時要仔細，並用筆把重要的地方勾畫出來，在空白之處寫下眉批。如果你認為某一段尤其重要，不妨把那一頁折一個角或者在書的扉頁上註明那一頁的頁碼。

二、把本書末尾的彙總一章給影印下來，貼在每日經常可以看到的地方，以便不時提醒你並加深印象。

三、在看完全本書之後，每天花上個幾分鐘把書中所標示的重點瀏覽一遍。因為你若想能泰然自若地運用書中的知識，那就得把那些知識深深地印入你的潛意識裡，利用閒暇反覆地去看，將會有助於你的記憶。

四、檢討一下自己的工作，辨別出工作中的關鍵時刻，擬訂出一些簡明的做法，以備未來之用。

五、如果你是公司的老闆或高階經理，希望你能和屬下的員工好好地談一談。按照本書中所介紹的方法，和員工共同擬訂出一套有利於顧客、員工和公司的三利獎勵制度。另外以公司的名義，贈送這本書給每一位員工，請他們能從其中獲得新的理念。或許這樣做對公司而言是一筆不小的花費，但和使顧客流失的損失比較起來，還是划算得太多了。

六、及時力行並隨時檢討。要把本書中所述的概念確實付諸行動，並鼓勵其他的同仁一起來做。讓每一個人，也包括你自己，都能保有一份紀錄，簡單地記下自己運用本書理念所獲致的成功經驗，同時也把這些成功的經驗、特別的概念或棘手的困難與其他同仁共享。當他們的表現不錯時，也請不吝於給與他們積極的肯定與讚賞。

今天在這以服務為導向的經濟社會裡，卓越的服務已不是和其他同業競爭的利器，甚至於我們可說那是企業生存的必備條件，凡是欠缺此條件的企業，就會面臨被淘汰的命運。所以當你有了這種體認，就請不要耽延，現在就開始好好學習這套世界上拓展事業最具功效的

祕訣(the greatest business secret in the world)，讓你有法可依以贏得並保有眾多顧客。此刻就讓我們開始揭開這奧祕的面紗，想你不曾無動於衷吧？