

<<怎样客户才能满意? >

图书基本信息

## <<怎样客户才能满意？>>

### 内容概要

《怎样客户才能满意？

》向制造业、服务行业和零售业等大小型公司提供了有效的建议。

    如何理解满意度和公司利润之间的关系？

    如何将仅仅“满意”的顾客转变为公司的宣传者？

    如何在机构内从上至下地建设顾客满意度文化？

    如何授权一线员工采取正确的工作方式？

    如何利用解决问题的机会让顾客成为公司的拥趸？

    客户满意度等同于公司利润，作者为你呈现详细具体的策略、简洁清楚的流程路线图、引人入胜的故事。

在这个“客户之声前所未有地嘹亮和明晰”的时代，为公司正在面临难题和机遇点明了方法。

## <<怎样客户才能满意？>>

### 作者简介

克里斯·德诺夫，J. D. Power公司副总裁，专长于协助公司通过倾听客户之声来改善客户满意度和利润率。

在加入公司之前，他曾担任汽车经销商管理职务，并曾在其家乡加利福尼亚州担任过消费者权益律师。

他的加入给公司带来了广泛的经验。

<<怎样客户才能满意？>>

书籍目录

第一篇 为什么要提高客户满意度 第1章 满意就有利润 第2章 忠诚度：客户满意度改善的标志  
第3章 经营不善的重要根源第二篇 关于客户和公司 第4章 可能产生的三类客户 第5章 拥有  
不同满意度触动点的三类公司第三篇 关于客户期望与公司承诺 第6章 客户满意度的极限 第7章  
时刻警惕虚高承诺的危害 第8章 自上而下构建客户满意度文化第四篇 关于员工 第9章 一线  
员工是通往客户满意的起点 第10章 改变你的招聘理论 第11章 提供最佳客户服务的唯一方法第  
五篇 关于售后服务 第12章 将解决问题作为促进公司宣传的机会 第13章 建立客户团体，将客  
户变成公司拥趸 第14章 利用因特网来推动客户满意度 第15章 不要忽略客户最需要的一点  
第16章 管理的是店铺而非满意度得分 第17章 以客户之声为中心建立公司的基本架构致谢译者后  
记

## &lt;&lt;怎样客户才能满意？&gt;&gt;

## 章节摘录

第一篇 为什么要提高客户满意度 第1章 满意就有利润 要找到一个公开宣称客户满意度不重要的公司确实不是一件容易的事情。

问问任何CEO，我们确信你会得到类似于这样的答复：“确保客户的满意是我们最首要的任务。”

既然如此，在当今社会，为什么作为一位客户还是那么具有挑战性呢？

你要面对排长队、承诺无法实现、自动语音答复系统以及那些绝对不像在提供服务的客户服务人员。

难道那些高层管理人员内心对此观点有所怀疑，因而只是夸夸其谈？

抑或他们本来就不相信在高客户满意度和高收益之间存在关联？

在这个领域近40年的经验让我们得出了以下重要结论：尽管说得慷慨激昂，但大部分组织并未能够将客户满意的承诺摆在重要位置，并且做到坚守承诺；缺乏对客户满意度的关注让公司付出了代价，因为在高客户满意度和提高股东价值方面存在难以驾驭的关联性。

虽然有众多故事可以证明高客户满意度非常重要，但是我们相信对于大部分高层管理人员而言，需要更好的理由来推动他们采取行动。

当需要在一些像客户满意度这样的无形事物上花费资金时，CEO们会不可避免地回到电影《甜心先生》（Jerry Maguire）中的一句话：“告诉我，利润在哪里？”

（Show me the money！）

尽管众多CEO们也赞同让客户高兴比不开心要好，但他们无法看到不遗余力地争取行业内最高的客户满意度可以带来的经济效益。

理由非常简单。

大部分人认为高客户满意度所带来的回报——如果真的有回报的话——尚很遥远，远在不确定的未来。

并且我们经常看到公司倾向于思考的是“眼下”，而非“何时”和“如果”。

公司收益 因为无法计算客户满意度可以带来的相关利润，推进这方面工作的理由就只是基于道德因素了：“为人友善是件好事。”

别弄错了，“为人友善是件好事”，这个理由不能解释任何东西。

公司经营的目的是赚钱，而不是交朋友。

所以当我们有了新客户，第一件事情就是了解客户满意度对该公司经营究竟会产生什么影响。

对于大部分公司而言，客户满意度的影响体现在以下方面：客户忠诚度——满意的客户将来再次光顾的可能性更大；口碑——满意的客户不仅会劝说他人光顾，并且他们的意见比公司的所有广告更有分量；

价格溢价——如果公司产品拥有优良的质量和客户服务，客户会愿意支付大量的额外费用；经营成本降低——公司的满意度高，其保修费用将会相应降低，并且总体来说在服务补救上的成本也会降低；

客户成交率——在销售过程中能取得高客户满意度的公司一般成交率也高。

但是即使这些衡量标准本身也毫无意义，只是公司用来评价绩效的人为度量标准。

真正能发挥作用、能让CEO们坐直并引起注意力的衡量标准只有一个，那就是公司财务报表的最后一行，即盈亏结果。

除非客户满意度能刺激利润，否则就只是一句漂亮的口号，注定会被公司众多重要的经营理论排挤出局。

所以我们暂且将客户满意度如何影响经营业绩的详细分析放到下章，直接跳到公司盈亏状况——也就是股东价值。

我们最近回顾了2004年所做的客户满意度调查，并且对比了5年前，即1999年，对同一公司所做的调研结果。

我们做了一个简单的假设：如果一个公司的客户满意度指数（Customer satisfaction index, CSI）在5年内得到改善，该公司在客户忠诚度和口碑等衡量指标上也应该得到提高，从而对公司的盈利情况产生积极的影响。

这些成绩当然也会相应有效地提高股东价值。

## <<怎样客户才能满意？>>

我们的预期还是比较现实的。毕竟包括客户满意度在内，还存在众多的变量会影响到股东价值。但多年的经验告诉我们，客户满意度具有充分的重要性，并且在满意度改善和股东价值提高之间至少存在明显的关联。

我们的分析结果超出了之前最乐观的预期。满意度与股东价值之间的联系不仅仅是明显，而是极为重要。我们将所有公司划分为3类：（1）客户满意度在本行业中的排名保持不变；（2）排名提前；（3）排名相对于竞争者有所下降。

那些客户满意度得到提高的公司其股东价值的提升超过了50%。而对于那些排名下滑的公司，其股东价值在之前5年内缩水了28%（参见图1-1）。

对我们传统的服务领域——汽车行业——进行的类似分析显示，客户满意度与汽车品牌的成功与否有着更为不同寻常的关联（参见图1-2）。

我们对5万人进行了调查，他们使用目前的汽车已达3年之久。我们所提出的问题很简单：“你在拥有这辆汽车的整个过程中满意度有多高？”“整个过程”是指与该车相关的所有经历（经销商的服务、产品质量、性能等）。

我们将所有调查结果列表分析，并且将所有品牌划分为3组——低、中或高满意度——以分析拥有高客户满意度的公司是否销售增长得也快。

销售和满意度之间的关系密切程度再一次令我们震惊。1998-2003年期间，拥有高满意度的公司其销售增长幅度超过40%，而处于低满意度组的公司其销售实际上都存在下滑的问题。

这个世界是否还需要另一本关于客户满意度的书籍 不管是住宅建筑还是医疗保健行业，抑或酒店行业，在所有行业中客户满意度和利润率之间存在同样的关联。这就不可避免地要提出一个问题：既然满意度和利润率之间的关系如此明显，为什么众多公司的行为显得对客户的需求非常漠然？

原因在于3个关键因素的共同作用。

第一个因素是意识。客户满意度问题是暗中潜伏的。它们就像癌症一样在组织内部悄无声息地发展，一步一步地让品牌建设的基础瓦解。也许公司自我感觉冲劲十足，勇往直前，销售和利润直线上升，等到发现客户满意度问题时为时已晚。

当管理层意识到问题时，损害已经发生，并且客户服务差的名声已经成为了品牌的一部分。

第二个因素是扭转客户满意度问题所需的时间。要改变广为人知的印象和难以扭转的客户态度需要花费多年的时间以及巨额的资金。我们经常看到公司在遭遇严重问题时匆忙制订紧急方案以改善客户满意度，但当该方案未能为第一个财政年度带来任何回报后一切又回归原样。

第三个因素是我们之前曾间接提到的问题：太少的公司去真正尝试了解客户满意度对公司盈利的影响。在损益表和资产负债表上，人工成本、应收账款和其他会计科目被显著地列出，而客户满意度所能带来的收益却隐而不见。

正是这种窘境促使J.D.Power公司决定撰写本书。我们希望本书不仅有助于大小型公司管理层从战略角度更好地理解客户满意度对公司经营的影响，也能为他们提供可立即使用的战术和行动计划——一本不仅适用于大型产品制造企业，也同样适用于小型服务组织的书籍。

要达到这个目的，我们明白不能简单地罗列我们日积月累的客户数据。

公司现在都淹没在泛滥的信息之中。

它们所需要的是如何将信息转化为行动——具体来说，就是制订能最大限度提高利润率的政策和流程图。

## &lt;&lt;怎样客户才能满意？&gt;&gt;

那也是我们的首要目标。

因此我们希望利用客户满意度的“艺术”和“科学”贯穿本书。

科学部分比较容易，因为是以数据为基础。

这部分包括通过统计方法明确满意度的驱动因子，以及这些驱动因子与经营结果的关系：如果某某公司的客户满意度提高x%，则销售额将增长Y%。

客户满意度的艺术方面则相对更难以表述，重点放在公司如何有效利用客户满意度信息和数据来从中获益。

为了能够解释这个“如何”，我们再次回到研究中。

通过那些研究，我们寻找到在客户满意度方面真正的领先者：那些通过自己的能力取得并有效利用高客户满意度的公司；那些能每天脚踏实地认真努力的公司。

在这些公司中，像雷克萨斯公司、DirectTv公司和捷蓝航空公司等是从一张白纸开始，这个优势让它们能够从最初就关注客户需求。

而其他公司，如现代、美国大陆航空公司和威斯汀饭店集团（Westin Hotels），曾一度迷失方向，但能亡羊补牢，通过重新倾听客户之声来成功弥补过失并取得成功。

我们选择这些公司的一个关键原因就是因为他们都是鲜活的例子，充分证明了通往高利润率的道路是由信守客户承诺所铺就的。

因为伟大的事业都是从小起点开始，我们同时也注意到了那些依靠高客户满意度从而占领市场的小型公司。

我们研究了迈克·戴蒙德水管工程公司（Mike Diamond）。

该公司发现要在水管业取得成功不能只是堵住漏水点，还要树立专业的形象，包括清爽的白衬衫以及若技术人员带有体味将提供金钱赔偿的承诺。

在这些拥有高满意度的公司内，J.D.Power公司与无数的人员进行了交流，以了解他们如何倾听客户之声，更重要的是如何将所听到的信息转变为价值。

这些人包括了公司的CEO、中层经理以及那些每天战斗在最前线直接面对客户的员工。

在交流中，我们非常高兴地发现，这些公司很乐于分享那些影响到它们和客户打交道的许多关键性原则和流程。

不管是位列《财富》100强的制造商还是本地服务提供商，这些公司在如何经营上都具有类似的认识；更重要的是，它们的经营方式与那些在满意度上落败的公司截然不同。

那些落败的公司仅仅在我们的蓝图上起到点缀作用。

在融合我们所了解的信息与已有的众多数据后，我们得以列出并与大家分享一些基本真理，如果想在当今竞争激烈的市场中取得成功就必须遵守。

在后续章节中将对这些真理进行详细介绍，具体包括：

- 明确满意度和利润率之间的关联；
- 了解满意度和宣传推广之间的区别；
- 明确公司能打动客户心弦的独特点；
- 明确客户期望值对满意度的影响；
- 注意虚高承诺的危害；
- 自上而下构建客户满意度文化；
- 了解管理层和一线员工在推动客户满意度方面所发挥的作用；
- 明确聘请合适人员的重要性；
- 赋权一线员工使其采取正确的工作方式；
- 将解决问题作为促进公司宣传的机会；
- 建立以客户为基础的团体；
- 利用因特网来推动客户满意度；
- 关注真正的客户满意度而不仅是满意度得分；

·以客户之声为中心建立公司的基本架构。

在公司将客户满意度作为提高利润率的工具使用之前，必须首先了解客户满意度究竟是什么或者不是什么。

客户满意度本身并不是目标。

单凭高满意度得分并不能及时支付信贷，或者让华尔街为之惊叹。

满意度本身毫无意义。

真正存在价值的是满意度所带来的副产品，而只有将客户满意度（客户与公司进行业务往来时的感受）作为公司行为（流程、政策等）和客户购买行为之间的桥梁才能取得那些副产品（参见图1—3）。

我们在整本书中重复指出关键的是行为而不是感受。

如果你能找出例子证明吸引客户大驾光临的最佳办法就是在经营中违背客户的意愿，请尽管举例。

## &lt;&lt;怎样客户才能满意？&gt;&gt;

但是根据我们的经验这是不可能的。

也许虽然公司产品质量低劣，或者对待客户言语行为粗暴，但公司在短期内仍能发展。

但即使公司成本再低，也会立即发现客户的不满意所带来的影响最终会将公司推向死亡。

引马河边易，逼马饮水难。我们可以向公司提供顶级的测量工具，经过验证的成功路线图，甚至直接在工厂开展工作，但除非公司有意愿进行改善，否则一切都只是徒劳。

以下是两条更简单的真理：只有拥有改善客户满意度的真正意愿才能取得相应成效。

只有了解客户满意度和公司盈利结果的关联才能促使公司做出改善的承诺。

遗憾的是有些公司看不到其中的关联。

我们可以参考美国汽车行业内制造商、销售商和消费者的三方关系来了解现实世界中的情况。

美国的消费者每年都忠实地履行他们的义务，购买1600万辆新车。

虽然汽车产品每年都会发生变化，也越来越精致，但购买汽车的流程在过去15年内并无改变。

汽车经销商仍然占据整个交易过程的最后一棒——在这里，客户和专业销售人员在这场高赌注的游戏中斗智斗勇，也许斗争结果就是购买价格和一个小时之前购买同款汽车的最后那位客户相比差异达3 000—4 000美元。

这也难怪讨价还价过程会将大部分客户的勇气一点一点地摧毁。

在好莱坞电影里面，伶牙利齿的汽车销售人员总是身穿彩色格呢裤，脚蹬乐福鞋。

这种一成不变的形象让我们相信现在的汽车经销商就是贼窝。

而事实远非如此。

在美国的每个城镇，当地的汽车经销商是社区的支柱之一。

当地的少年棒球联盟（Little League）总是第一个找到它们寻求赞助，女童军（Girl Scouts）也知道那里永远会有其所做点心的购买者。

虽然绝大多数汽车经销商都很诚实，但它们的目标毕竟也是赚钱。

另外，因为一些原因，汽车行业也存在其独特的一点——每辆车的销售价格都需要进行谈判——经销商做生意的方式与我们作为客户所希望的买车方式确实是南辕北辙。

客户们每天问我们：“为什么汽车经销商不能在我们问价时直接回答呢？”

为什么总是要讨价还价？

“20万美国汽车销售人员从不给客户报出底价，而是习惯于像巴甫洛夫实验中的狗一样，总是以一个问题来回答客户：“我也不知道我们能以什么价格出售；您为什么不自己报一个价呢？”

这样我可以再去问问我们经理。

“经销商之所以不愿揭开这层价格迷雾是因为它们希望让客户有挫败感。

它们乐于使用这些让客户不快的游戏方式是因为它们打心里相信那是最有效的汽车销售方法，虽然它们也意识到这并不是客户所希望的购车方式。

从进入这个行业的第一天开始，汽车销售人员就被灌输了一种思想，即客户绝对不会真正地“回家再好好想想”，所有没有购买的客户在走出展示厅后就直接到了本街或本市下一家经销商。

因此他们的老板总是鼓吹说：“告诉客户最优惠价格就等同于给了他们一张购物券——他们与下一家经销商谈判的起点。

”换而言之，用客户希望的方式销售汽车就像搭乘了通往破产的单程车。

我们最近参加了一家制造商的年度经销商大会。

销售和营销副总裁面对所有经销商宣讲提高销售满意度指数（sales satisfaction index, ssl）——一种计分卡，用于衡量新车买主对其购车经历的满意程度——的必要性。

其中一位最成功的经销商一跃而起，问道：“为什么？”

如果我用客户们宣称他们所希望的购车方式销售汽车，我肯定一辆也卖不出去。

”

## <<怎样客户才能满意？>>

### 媒体关注与评论

“如果在客户满意度方面你还能买到比这更好的书籍，那么切勿犹豫。

” --李?艾柯卡 (Leelacocca) 美国克莱斯勒汽车公司总裁 “成功就要永远倾听客户之声并了解客户的需求。

J.D.Power公司在对客户期望值进行分析与确认上的方法和技巧让我们受益无穷。

” --毕睿德博士 (Dr.BerndPischetsrieder) 德国大众汽车公司管理董事会主席 “J.D.Power公司通过宣传倾听客户之声改变了整个汽车行业。

现在《怎样客户才能满意？

》一书，通过引人入胜的逸事和毋庸置疑的数据介绍了他们所取得的经验。

只要用心，每位商业领导人都能做到。

” --比尔?福特 (BillFord) 福特汽车公司董事长兼首席执行官 “《怎样客户才能满意？

》一书对客户的体验进行了逻辑性的详细分解，经理们可以借此来开发实用的商业战略……这是一本颇具价值的书籍。

” --肯·布兰佳 (KenBlanchard) 传奇式管理咨询专家，《一分钟经理人》作者 “对于任何关注公司营业收入的人来说，《怎样客户才能满意？

》一书必读。

该书介绍了至少100个更好地倾听客户之声的方法--这是取得进一步成功的必要因素。

” --约翰?马林 (JohnMarin) 洛杉矶时代出版公司，资深顾问

## <<怎样客户才能满意？>>

### 编辑推荐

《怎样客户才能满意？

》源自星巴克、大众汽车、通用汽车、UPS等企业的真实记录 数十年来绝密数据统计资料首次公开 客户调查领域最著名的公司权威发布 你不知道的客户满意 “毫无疑问，世界已经改变，公司不再能通过广告来引导消费者的感受和行为。

”——阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler），畅销作家、未来学家 如何理解满意度和公司利润之间的关系； 如何将仅仅“满意”的顾客转变为公司的宣传者； 如何在机构内从上至下地建设顾客满意度文化； 如何授权一线员工采取正确的工作方式； 如何利用解决问题的机会让顾客成为公司的拥趸？

所有的公司都说：“客户是上帝！

客户满意是我们唯一的宗旨！

“ 但是客户如此挑剔，怎么样客户才能满意呢？

” 如果有一本全面介绍如何获得客户满意而且操作性很强的书籍，也许将会使你大受启发；

UPS、星巴克、通用、大众、福特、捷蓝航空（Jet Blue）、企业连锁租车（Enterprise Rent-A-Car）……这些我们耳熟能详的公司之所以赢得广大客户的信任与拥护，获得成功，都源于他们在时刻关注着客户的感受和期望。

而世界著名调查公司J.D. Power通过大量的来自消费者的调查为他们的决策提供了第一手的数据支持。这也正是为什么他们每年颁发的客户满意度奖项会被视为该领域的“奥斯卡”奖，获奖公司引以为豪，并为此广泛宣传。

如今，这些数十年来秘而不宣的研究数据和反馈信息被整理成书，呈现于世——甚至包括了之前仅面向公司客户提供的绝密内容——真诚的向你述说，怎样客户才能满意。

在《怎样客户才能满意？

》中，你将看到上述众多公司的真实案例。

有成功的，有失败的，更有失败后，因为听取了正确的建议而力挽狂澜的。

有英雄的员工，有忠诚的客户，甚至还有因为使客户更加满意而大获成功的赌场。

这些案例中，不乏你一辈子都不想经历的，更有你梦寐以求，却又还不知如何实现的……

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>