



在整个销售过程和客户维系过程中

关键时刻无处不在

关键时刻

Moment Of Truth (MOT)



MOT讲什么

詹 卡尔森 (Jan Carlzon)

曾担任北欧航空公司CEO，詹的职业生涯有一定的传奇色彩，不仅在北欧航空的三个联营企业都呆过；而且，都是在三个联营企业亏损严重时就任，更不可思议的是他还将三个联营企业都扭亏为盈，这成为他写作本书的资本——靠的就是实力！

詹是如此来解释MOT的含义：一年有1000万名乘客 \times 5名员工 \times 15秒=5000万次的“关键时刻”。对詹而言，一个关键时刻的单位不是15秒，而是顾客和员工接触的机会，其中，1名乘客在乘坐飞机时，可能会与5名员工打过交道，也就是5000万个接触点。

MOT很简单，需要服务型企业关注“员工与顾客接触的时段”，员工要利用好这个接触的机会，修补不足，提高满意，让顾客有更好的体验和更满意。



IBM对MOT的诠释

14年前，IBM曾创造了商业史上最大的年度亏损，亏损额高达50亿美元。亏损的第二年，即1993年4月，郭士纳出任IBM总裁。当时，IBM公司可谓一只脚已经迈进了坟墓，面临着被肢解的危险。郭士纳重振IBM的重要策略就是启动品牌战略，上任伊始就将IBM公司品牌推广所占营销费用的预算比例由原来的10%提高到50%，并聘请咨询公司，对品牌重新定位，制定品牌发展战略，把IBM从一个制造计算机的企业改造为提供“四海一家的解决之道”的IT服务型企业，IBM从此迈出了轻盈的大象舞步，逐渐重现辉煌。

MOT课程是IBM公司的一个版权课程。他是针对IBM公司全球服务客户代表和IT技术支持、方案营销等专业人员必修课程。这个课程是IBM公司花800万美元，历时三年时间，汇聚了近百位资深行业专家、营销顾问丰富的实战经验开发而成的一个教学片，全公司25万员工全部培训过。

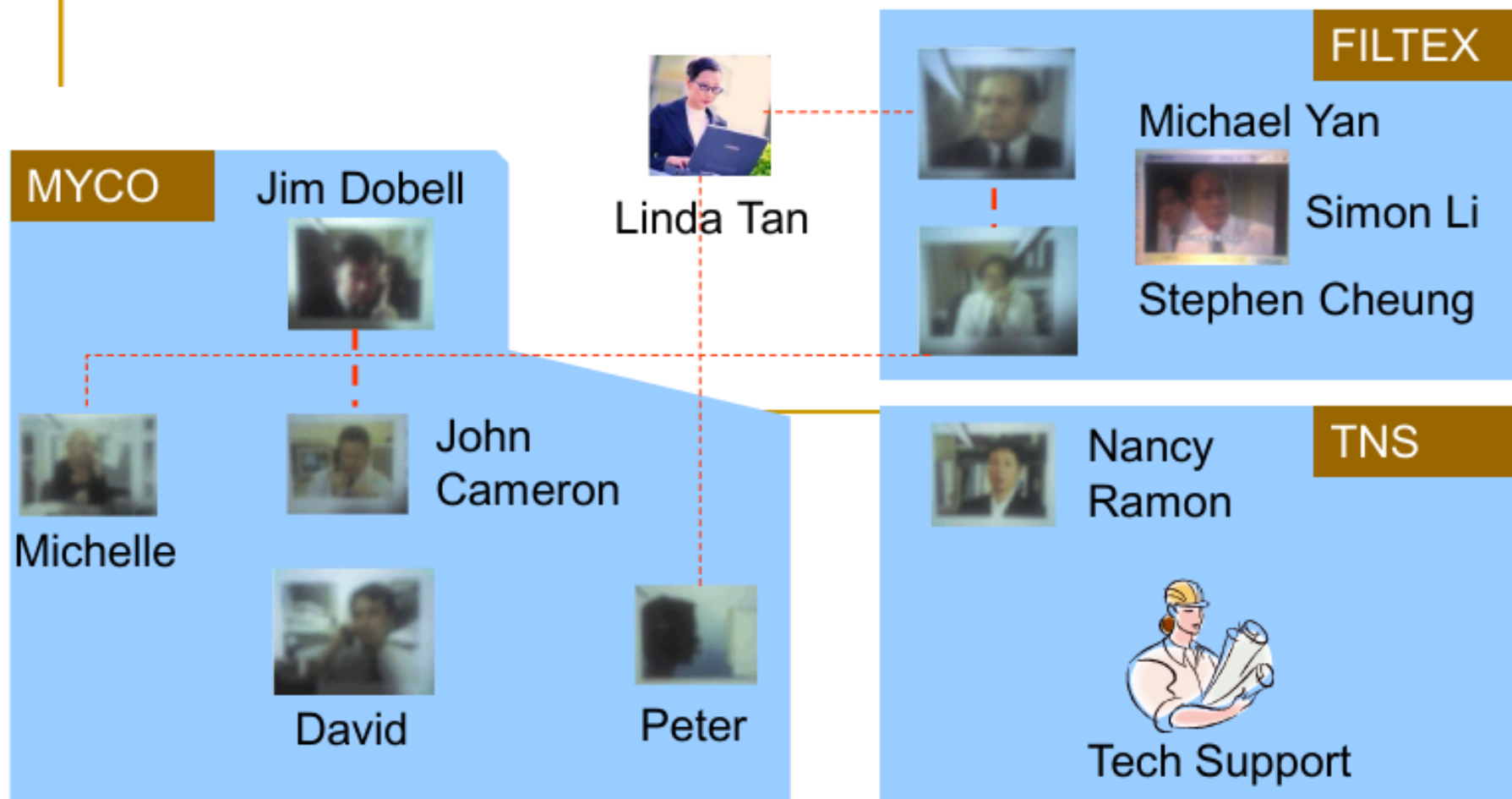


MOT课程案例背景

故事中MYCO（IBM）公司丢了一家新加坡客户（FILTEX）的4500万美元的网络解决方案订单，FILTEX与MYCO公司有着20年良好业务往来关系的大客户。这个订单被一个较小的网络咨询公司（TNS）抢走了。有很多造成这个失误的原因。它正是一个检讨客户关系管理流程问题的课程。



MOT课程案例背景





MOT课程案例背景



4500万美元
的网络订单



我对MYCO的服务表示怀疑
“是到变化的时候了”



● 无辜的留言者—Michelle



● 好意的同事—David



● 繁忙的客户经理—John Cameron



● 不倾听的副总裁—Jim Dobell



● 与事无助的Call Center咨询人员—Peter



企业的任务就是为客户创造价值

“这种内联网服务绝对是我们未来战略的关键，它将大大改善我们的客户服务，它将成为我们公司未来的智慧源泉。”





企业的任务就是为客户创造价值



Stephen Cheung 之

职位是所有执委会中最没有保障的，他的任务是恢复信息系统功能的名声。他感到压力很大，受到挑战、精神紧张，而且他的同事们都在攻击他。

企业利益

- 改进FILTEX公司的沟通状况
- 改善FILTEX的客户服务
- 提高企业的效率
- 缩短主要流程的循环周期
- 降低营业成本
- 帮助员工提高技能

个人利益

- 在执行委员会中树立信誉
- 改善与同事的关系
- 在技术方面获得专家帮助
- 在执行IT任务时取得个人成功



案例分析

● 繁忙的客户经理



Stephen Cheung 刚刚接手信息工作，需要启动项目时得到Intranet相关知识

MYCO



- 在客户请求提供有关内联网的信息时，John错过了创造价值的机会
- 他提供了自以为Stephen希望得到的资料，但他太忙了，没有探询Stephen的真正需要

TNS



- “Stephen”我很理解你的处境，我正在试图把自己放在您的客户的角度...执行委员会。他们不想看到下一步的结果吗？
- 扔给他一根“救生索”：建议安排一场内联网解决方案的演示会...
- 演示会、资料并带技术咨询人员



案例分析

● 无辜的留言者

Stephen



Simon Li



Michelle

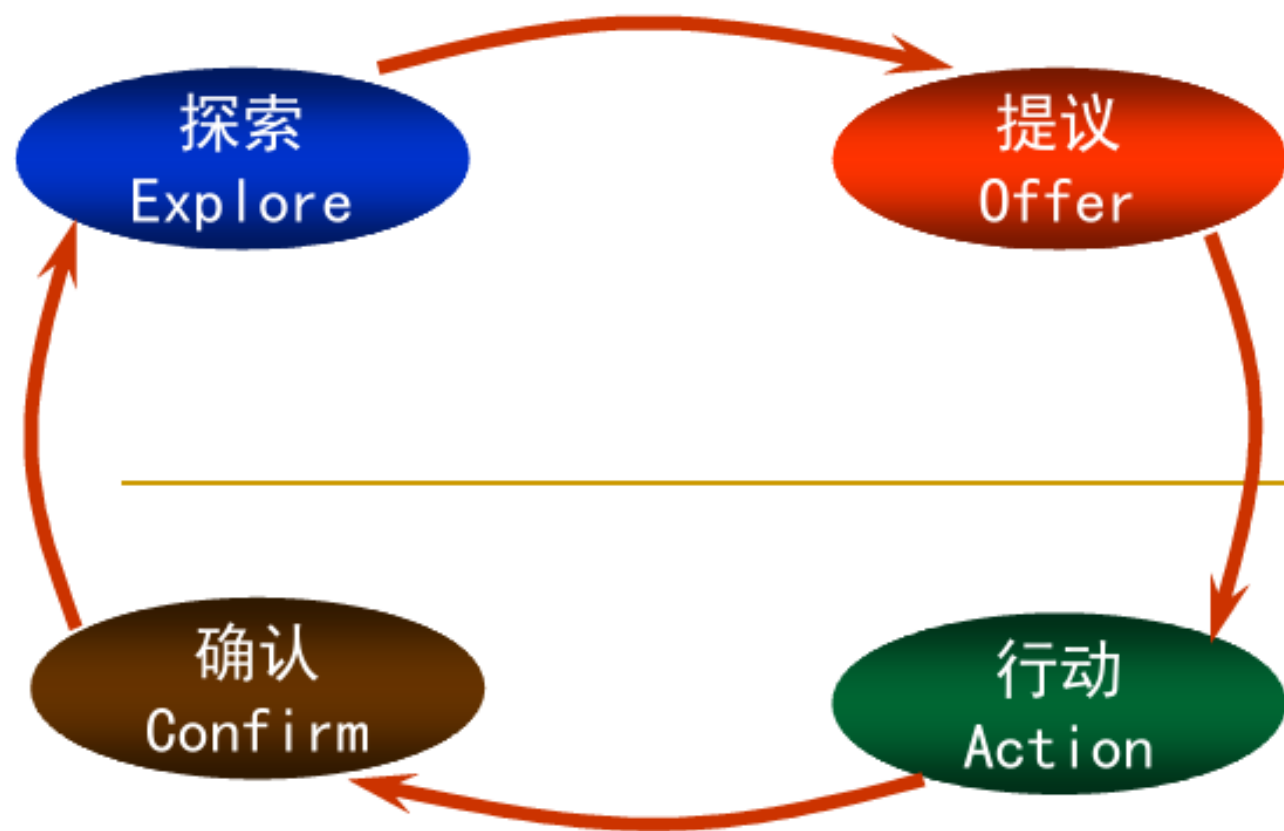


Paul Thomas





MOT行为模式





MOT行为模式

探索
Explore

探索阶段的3个重要组件

- 1、替客户着想
- 2、客户期望
- 3、积极倾听



MOT行为模式

探索
Explore

1、替客户着想

Chueng先生听起来好像很急的样子是吗？
是你们的时间还是我们的时间
问题是他可能周一一早不会到办公室
如果我联系不上他，需要给你回复吗？
我想不出别的办法了，你呢？



“Stephen”我很理解你的处境，我
正在试图把自己放在您的客户的
角度...执行委员会。他们不想看
到下一步的结果吗？。”



“要使他们满意，我们应该这么做”

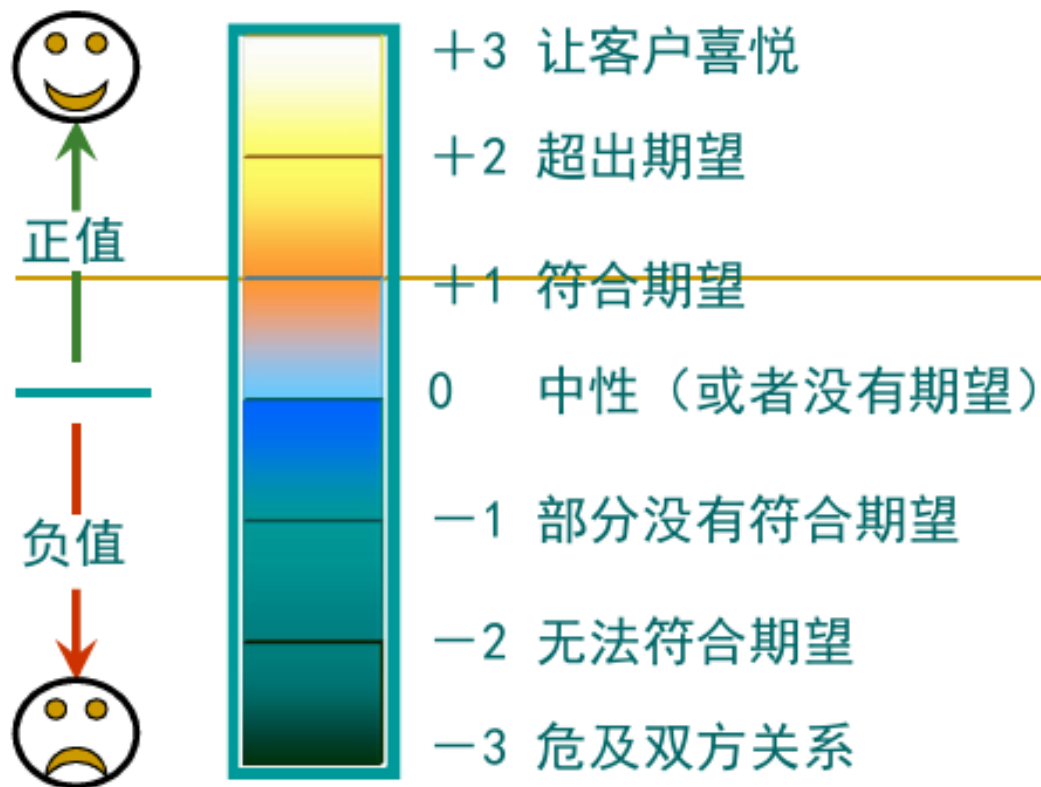




MOT行为模式

探索
Explore

2、客户期望





MOT行为模式

探索
Explore

2、客户期望

- 已经很明显的满意条件（明显的期望）：

Stephen Cheung对Michelle的要求。

- 隐性的满意条件（潜在的期望）：

Stephen Cheung对John Cameron和Nancy Ramon的要求。

- 尚不存在的满意条件（没有期望）：

Michael Yan与Jim Dobell的会谈

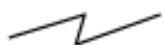


MOT行为模式

探索
Explore

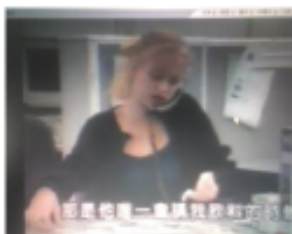
2、客户期望

● 已经很明显的满意条件（明显的期望）：



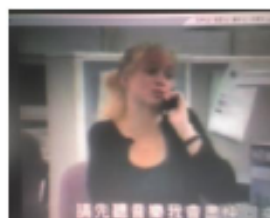
Stephen对Michelle的要求以本已很明显的期望为基础。

- 1、他期望转达消息
- 2、他希望Paul能够及时收到，以采取行动。



第一场景中，Michelle没有能够了解要求的重要性，没有认真考虑Stephen的期望。信息没有及时传达

“评估表”得分？



第二场景中，Michelle做到了替客户着想，她察觉到客户要求的紧迫性，并且尽可能保证信息及时送达。

“评估表”得分？



MOT行为模式

探索
Explore

2、客户期望

● 隐性的满意条件（潜在的期望）：



John感受到了单一的、已经很明显的、表面上的期望。遗憾的是他没有探询需求附带的隐性的满意条件（潜在期望）的机会留给了竞争对手。

1、帮助Stephen向同事有效地展示内联网

2、帮助他说服同事们，在行动计划和行程安排上达成一致意见

3、帮助他获得Yan先生的批准



“希望你能为我提供有关内联网的所有信息。”



Nancy探询问题，提供帮助，以把这些需求转变成客户期望。

Nancy对信息要求做出了响应，很可能就到此为止了。但是，通过“积极的倾听”和“替客户着想”她发现了一个宝贵的机遇。

“评估表”得分？



MOT行为模式

探索
Explore

2、客户期望

● 尚不存在的满意条件（没有期望）：



Jim Dobell给FILTEX总裁Michael Yan打的电话就是另一个潜在期望的例子。



通过“潜在客户着想”和“积极倾听”，Jim Dobell发现了许多需要；他帮助Michael Yan提出了这些需要，并把它们转变成了客户期望：

- 1、帮助恢复MYCO和FILTEX之间的关系
- 2、同意与TNS合作进行内联网项目
- 3、使执行委员会相信MYCO的帮助的价值
- 4、为FILTEX提供更好的服务。

如果Jim Dobell能够满足这些期望，他将再次使客户感到欣喜。



MOT行为模式

探索
Explore

客户期望总结

1、探询需求、了解满意条件（客户期望）：客户希望从要求中得到的东西。

2、有些期望是很明显的。

3、其他期望可能是暗藏的。通过探询引起要求的原因，可能会发现更多的需要；可以把这些需要转变为客户期望。

4、有时，客户的“希望”可能并未反应客户的“需要”；这表现为，最初的需求很不完整、或者不合时宜。这种情况下，你的专业技术可以真正帮助你提高价值。

5、找出潜在的期望可以创造积极的关键时刻。

关键时刻



+3 让客户喜悦

+2 超出期望

+1 符合期望

0 中性（或者没有期望）



MOT行为模式

探索
Explore

3、积极倾听

好听众的7种习惯：

1、非语言的交流。

2、问对问题。

3、不要打岔。

4、确认。

5、记笔记。

6、对观感做出回应。

7、和对方站在相同的立场。

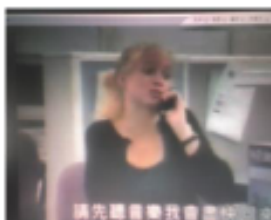
好的听众不多见。很好的倾听是一项艰苦的工作。



MOT行为模式

提议
Offer

Nancy提议召开内联网演示会的承诺。



Michelle认真倾听了

Stephen的问题后，提议：

接下来我会这么做：

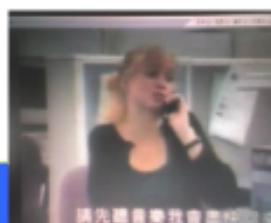
- 1、我会留一封紧急的E-Mail给他。
- 2、在星期一早晨上午八点半我会打电话确定他收到。
- 3、我会在今晚或是周末时拨这两个号码。
- 4、如果我联络不上要我给你回复吗？
- 5、我想不出别的方法了，你呢？



MOT行为模式

提议
Offer

如何令人愉快地说“不”？



"Stephen, 非常感谢, 你能给我们报价的机会; 但是, 我们不能帮助你执行这个翻译的项目。我很抱歉, 但是, 我们只是没有这方面的专家, 我们感到不能胜任这方面的工作。"

"Cheung先生, 我可以给Paul发一条信息; 但是, 很抱歉, 我不能保证他会及时收到信息"



及早地说“不”, 使客户有时间寻找其它方面的帮助。

如果你感到, 答案一定是“不”, 就不要让客户一直等下去。尽管可能很难说“不”, 也要正视这个问题。



MOT行为模式

行动 Action

执行先前所提议或承诺的事项。

树立信任感的最好办法就是提供你承诺的服务...第一次要做到，每次都要做到。

- 如果你许诺今天下午回电话，就今天下午回电话。不要拖到明天。
- 如果你承诺提供信息，就明天提供信息，不要拖到下一周。



MOT行为模式

确认
Confirm

确认你达到或超越客户的期望。



“我们是否已经为您提供
了需要的服务？”



“我们在讨论中取得进展了吗？
是不是你希望的进展？”



“我们解决了问题了没有？
你现在怎么样？”