企业经营的关键是客户的经营

经营客户

OPERATE CUSTOMER

苏朝晖◎著



清華大學出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内容简介

本书运用管理学、社会学、营销学、关系学等相关理论，系统论述了“经营客户”的理念、策略和方法。

客户需要经营吗？客户值得经营吗？客户怎样经营？经营什么样的客户好？怎样让客户主动找上门？怎样让客户满意？怎样让客户忠诚？怎样让客户创造更多价值？这些问题，您都可以从本书中找到答案。

本书还为您详细介绍了寻找客户、接近客户、说服客户、对客户分级管理、挽回流失客户、运用数据库经营客户等方法，并援引大量案例，将理论与实务相结合，深入浅出，通俗易懂。

本书适合从事经营管理及客户服务的人士阅读，也可作为MBA教材。

经 营 客 户

苏朝晖　著

清华大学出版社

北　京

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989　13701121933

图书在版编目(CIP)数据

经营客户/苏朝晖　著. —北京：清华大学出版社，2010.5

ISBN 978-7-302-22766-3

Ⅰ. 经… Ⅱ. 苏… Ⅲ. 企业管理：供销管理 Ⅳ. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 088723 号

责任编辑：张　颖　高晓晴

封面设计：颜森设计

版式设计：康　博

责任校对：胡雁翎

责任印制：

出版发行：清华大学出版社　　地　　址：北京清华大学学研大厦 A 座

http://www.tup.com.cn　　邮　　编：100084

社　　总　　机：010-62770175　　邮　　购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质　量　反　馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：

装 订 者：

经　　销：全国新华书店

开　　本：185×230　　印　张：13　　字　数：247 千字

版　　次：2010 年 5 月第 1 版　　印　次：2010 年 5 月第 1 次印刷

印　　数：1~6000

定　　价：28.00 元

产品编号：

前　言

两年多来，全球经济痛苦地经历了史无前例的金融危机。而眼下市场需求仍然萎靡不振，客户信心也尚未完全恢复……

自从华尔街金融风暴波及我国后，常常有人说“危机、危机，危中有机”，认为“危险中隐含机会”。但遗憾的是，事实上，此“机”非彼“机”也——“危机”的“机”不是“机会”的“机”。

由中国社会科学院语言研究所词典编辑室编、商务印书馆出版的《现代汉语词典》中对“危机”的解释是：①危险的根由，如“危机四伏”、“转机”；②严重困难的关头，如“经济危机”、“人才危机”。也就是说，这里对“危机”的解释没有包含“机会”的意思，相反，它强调的是危险的根由和困难的关头。

如果硬要把“危机”理解为“危中有机”，那么，解释“经济危机”、“金融危机”似乎还勉强可以，因为“危机”可能被理解为“大浪淘沙”、“重新洗牌”、“转危为安”的大好机会；但是，要解释“信用危机”、“信任危机”、“食品安全危机”就非常困难了，因为有多少“事主”在这些“危机”中倒闭、破产、消亡……雷曼和三鹿的破产就是最好的例证！

总之，“危机”是“危机”，“机会”是“机会”，“危中有机”已经大大超出“危机”本身的含义，把“危机”解读为“危中有机”不过是人们的美好愿

望罢了。

我们这样说并不是悲观主义，事实上，“危机”中究竟有没有“机会”，能不能“转危为机”、“危中觅机”、“化险为夷”，那要看面临“危机”的人们所进行的努力和所采取的行动——这是需要大智大勇的，而不是“危机”本身！

我们可以想象这样一幅场景：一群兴高采烈的“企业”，“奔跑”在“丛林”中，突然，它们都陷入泥潭中……接下来可以肯定地说，有人气、有人脉的“企业”将会在拥护者（客户）的帮助下渐渐走出困境，而没有拥护者（客户）的企业则会奄奄一息！

可见，企业若想走出这场金融危机的阴霾、摆脱困境、脱离苦海，就必须回到根本上，既要善于获得客户，还要留得住客户，更要经营好客户。

实际上，经营客户是抓住了企业经营的核心，企业通过“经营客户”可以“提纲挈领”，实现企业经营的目的。

笔者本着抛砖引玉的思想，在借鉴中外学者的研究成果以及成功企业实践经验的基础上撰写了此书。本书理论与实务相结合，深入浅出，通俗易懂，为的是帮助读者能够更好地理解和领会“经营客户”的真谛。

本书参考及引用的资料和案例已尽可能在资料来源和参考文献中列举，如有不慎遗漏，在此深表歉意，并表示感谢。

由于当前对经营客户的研究刚刚开始，加上本人水平有限，书中难免存在不足甚至错误之处，恳请读者不吝赐教和批评指正。

苏朝晖

目　　录

第 1 章　客户应该经营…… 1

尽管当前企业间的竞争更多地表现为品牌竞争、价格竞争、广告竞争等方面，但实质上都是在争夺客户，因此，企业经营的关键是客户的经营。

客户不会从天上掉下来，客户需要开发，开发成功的客户也未必会成为永久忠诚的客户，所以，经营客户不可能一劳永逸。

案例：用友转型客户经营/1

1.1 “客户”比“顾客”亲切/3

1.2　客户值得经营/4

1.3　客户需要经营/7

1.4　客户怎样经营/10

案例：小熊在线的客户经营术/13

第 2 章　客户应该选择……17

先结婚后恋爱存在一定的风险，而先恋爱后结婚相对来说风险要小一些。

同样道理，企业如果没有选好经营对象，那么开发的难度可能就比较大，开发的成本也可能比较高，而且维持关系的难度也比较大，维护成本也会比较高。

企业应当在茫茫“客海”中选择属于自己的客户，而不应当以服务天下客户为己任，有所舍，才能够有所得。

案例：别让无效客户分流广告费/17

2.1　不是所有的购买者都是企业的客户/21

2.2 不是所有的客户都能带来收益/22
2.3 选好客户相当于客户经营成功的一半/23
2.4 什么样的客户是好客户/23
2.5 大客户不等于好客户/26
2.6 小客户可能是好客户/27
2.7 经营什么样的客户好/28
案例：劳力士对客户的选择/36

第 3 章 客户怎样开发……39

企业要想开发客户，就要先想办法找到客户，然后再想办法说服他们购买。

追求到心目中的白雪公主或白马王子的过程是艰辛而甜蜜的，如果能够像追求恋人那样去开发客户，不怕失败，持之以恒，那么成功的概率就很大。

案例：拜访客户，百事施展“天龙八步”/39
3.1 寻找客户的十四种方法/42
3.2 接近客户的方法/49
3.3 获得客户好感的方法/50
3.4 怎样说服客户/51
3.5 客户就要被说服的信号/55
案例：索尼巧借“带头牛”打开美国市场/55

第 4 章 怎样让客户自己上门……59

如果企业能够利用自己的优势去满足客户渴望已久的需求，那么客户就会满心欢喜地、感激涕零地、心花怒放地主动找上门，而企业则可以彰显个性、扬眉吐气。

案例：启浩科技让客户主动上门/59
4.1 产品或服务本身要有吸引力/61
4.2 价格要有吸引力/70
4.3 促销要有吸引力/75
4.4 购买要方便/80
案例：安利公司怎样吸引客户/82

第 5 章　怎样让客户满意……83

客户满意是企业取得长期成功的必要条件，是企业战胜竞争对手的关键手段。在完全竞争的市场环境下，没有哪家企业可以在客户不满的状态下得到发展。

要实现客户满意，就必须把握客户期望、提高客户的感知价值，让客户感觉“高开高走”。

案例：超越客户期望的服务/83

5.1　要把客户满意当回事/84

5.2　怎样知道客户满意度的高低/85

5.3　什么影响客户满意/87

5.4　让客户满意/95

案例：宜家的客户满意策略/108

第 6 章　怎样让客户忠诚……111

忠诚客户的数量决定了企业的生存与发展，忠诚的质量即忠诚度的高低，决定着企业竞争能力的强弱。

企业要想获得客户忠诚，除让客户满意外，还要建立激励忠诚、约束流失的机制，其目的就是要让客户从忠诚中受益，让三心二意者得到鞭策，让客户因流失付出代价。

案例：泰国东方饭店怎样让客户忠诚/111

6.1　更要把客户忠诚当回事/113

6.2　怎样知道客户忠诚度的高低/118

6.3　什么影响客户忠诚/120

6.4　让客户忠诚/126

案例：“万客会”是“聚客”会/141

第 7 章　怎样让客户创造更多价值……143

企业应依据客户的价值将客户区分为不同的层级，然后分别针对不同级别的客户采取提升策略，目的是要使关键客户自豪地享受“优待”，并激励他们保持这种尊贵地位；

同时，刺激有潜力的普通客户向关键客户看齐，鞭策有潜力的小客户向普通客户甚至关键客户看齐…… 伴随着客户级别的提升，他们给企业创造的价值也就增加了。

案例：招商银行走到高端客户背后/143
7.1 不同客户带来的价值不同/145
7.2 必须根据价值的不同对客户进行分级/146
7.3 怎样对客户分级管理/147
7.4 提升关键客户创造的价值/151
7.5 提升普通客户创造的价值/156
7.6 提升小客户创造的价值/158
7.7 让流失的客户回头继续创造价值/159
案例：兴业银行家庭理财卡的客户分级管理/166

第 8 章 运用数据库经营客户 ……171

如果企业能够掌握详尽的客户信息，就可以有针对性地为客户提供个性化的产品或者服务，满足其特殊需要，从而提高他们的满意度和忠诚度。

客户数据库是企业经过长时间对客户信息的积累和跟踪建立起来的，剔除了一些偶然因素，因而对客户未来消费行为的判断是客观、全面的。

案例：被胡萝卜汁留住的客户/171
8.1 应掌握个人客户的信息/172
8.2 应掌握企业客户的信息/174
8.3 收集客户信息的直接渠道/174
8.4 收集客户信息的间接渠道/178
8.5 建立数据库管理客户信息/179
8.6 运用数据库经营客户/181
案例：金日集团依靠信息调整营销策略/185

第 9 章 综合案例：报刊发行商怎样经营客户 ……187

9.1 报刊发行商的客户分类/187
9.2 上游客户的经营/188
9.3 下游客户的经营/190
9.4 中游客户的经营/194

参考文献……197

第 1 章

客户应该经营



用友转型客户经营

在 2007 年和以往的十年转型基础上，用友怎样继续前行？我们确立的一个基本思路就是在商业模式上进行变革和创新，就是要推进一个新的商业模式——客户经营。

客户经营实际上是一个经营理念，同时也是一个经营体系，企业必须把自己视为一个创造客户和满足客户的有机体，管理层不能认为自己只是制造产品，而是要以提供能让客户满足的价值作为己任。这实际上是我们客户经营思维的基础。

基于这样一个基础，我们的商业模式，即经营模式要从产品经营转向客户经营。所谓从产品经营转向客户经营，就是要对客户的经营由这种阶段性经营转向客户的全生命周期的经营，由只是产品经营转向客户的全面经营，由客户的被动经营转向主动经营，由对客户的浅度经营转向深度经营。这是四个基本的改变。这个改变实际上对用友的业务来讲，对于整个经营体系来讲是一个很大的变革，所以在用友内部，我们把它叫做第二次转型。第一次转型就是从财务软件转向 ERP，转向企业管理软件；第二次转型是从产品经营转向客户经营。

推进“客户经营”这样一个经营的模式，也涉及具体的业务模式的设计。我们在研究和推进客户经营的时候，首先要对客户进行分类。我们把客户分为四个层级和类型：大型客户、中型客户、小型客户和入门级客户，这是按照客户的规模，还有它应用的深度来区分的。

对于不同类型的客户，开展客户经营的具体业务模式是不一样的。

针对大型客户，确立的目标业务模式是专业服务，所以在此基础上的客户经营也必须是基于专业服务的客户经营。这个业务线是由用友内部组织的集团和行业解决方案事业本部负责，产品线是 NC，业务策略是国际化集团管控、行业化解决方案和平台化应用集成。

针对中型客户，我们确立的业务模式是解决方案的模式，特别是行业解决方案，采用的是基于解决方案客户经营的方式。对于中端业务，我们内部的组织是 ERP 和行业解决方案事业本部，对应的产品线是 U8 和很快要上市的 U9，中端业务的策略是标准化的行业解决方案，以提升客户的应用价值。

低端业务在内部的业务组织是小型企业管理软件事业本部，对应的产品线有以下两种。大家所知道的用友通系列，仍旧在小型事业管理软件本部发展；另外，原来的一个普及版的 ERP 产品，从 2008 年开始把它叫做 U6，即普及性的 ERP 也放在这个单元来规划和发展。那么，我们在 2008 年的策略，就是在小型的企业，特别是制造业中推广普及性的 ERP 产品。当然，除了这个产品，低端业务还包括后续的“通”系列产品，还有税务方面的业务。

对于最低端入门级的客户，我们确立的业务模式是在线服务的模式，即 SAAS 模式，在这个客户群上，我们就不再沿用软件包的模式，交付的基本形态可能是产品，但是基本的经营模式仍旧是客户经营，不是只有针对高端客户才是客户经营。

在解决方案中，我们又把这四类具体的业务模式细分成多种二级的具体经营形态。比如在线服务的模式，又区分为在线应用、在线交付、离线应用和在线交付；基于产品的客户经营又分为通用产品的产品版、通用产品的标准版模式；解决方案又分为领域解决方案、行业解决方案和个性化的解决方案。对于专业服务，目前我们认为针对客户最适合和需要开展的是应用集成服务，还有就是 IT 外包服务。

构建客户经营的模式和体系，用友产品研发体系必须要做相应的变革和发展。我们就是要确立一个快速响应市场和分层互动的产品研发体系，通过这样一个分层互动的体系来支持整个客户经营。

所以客户经营并不是说推进了客户经营就全是服务，而不需要产品，实际上，一个领先坚实的产品是我们推进客户经营的基础，所以产品和解决方案的开发是我们推进客户经营的前提和基础。但是产品解决方案研发的模式和体系要按照客户经

营的要求相应地发展，形成这样一个分层互动的产品研发体系。

客户经营实际上不光是理念的建立和改变，更全面地说，它实际上是一个经营体系，它涉及经营的理念，涉及整个经营的组织、流程、绩效、内部支撑系统和财务支撑IT系统等一系列问题，所以它是一个经营体系。我们希望用几年的时间来推进和构建起这样一个经营体系。

这个经营体系建立起来后，对于用友来说，带来的是差异化的竞争优势，就是说，我们有别于现在较多采用产品经营模式的国内厂商，也有别于目前主要采取解决方案模式的国际厂商，形成一个与国内、国际其他厂商不一样的差异化的竞争优势，这个竞争优势来自于商业模式的变革。这个新的竞争优势构建之后，它带给我们的结果主要分为两个方面：一是客户满意度的提高，二是公司业绩的增长，这是我们推进客户经营的目的。

这样一个商业模式的推进，用友内部把它看做第二次转型，并希望这次转型能推进用友向世界级软件企业的目标发展。

资料来源：王文京在2008年1月18日用友新业务策略发布会上的演讲

王文京是高明的，他清楚地知道，在产品与服务供过于求，买方市场日渐形成的今天，客户对产品或者服务的选择自由越来越大，企业间的竞争已经从产品或服务的竞争转向对有限的客户资源的争夺。尽管当前企业间的竞争更多地表现为品牌竞争、价格竞争、广告竞争等方面，但实质上都是在争夺客户。

因此，可以说，企业经营的关键是客户的经营，用友转型为客户经营是识时务的。

1.1 “客户”比“顾客”亲切

“顾客”通常指个人消费者，美国著名学者菲利普·科特勒先生认为，顾客是“具有特定的需要或欲望，而且愿意通过交换来满足这种需要或欲望的人”。

“客户”包括个人，也包括组织，是指愿意以适当的价格购买产品或服务的人或组织。

客户与顾客，中文仅一字之差，可西方的词义却区别甚远。一般说来，专业服务的对象被称为客户；而普通的产品和服务的对象被称为顾客。两者的差异在于：企业与顾客的关系只是企业把服务或产品卖给了顾客；而企业跟客户的关系是企业

需要照料和保护客户的利益。显然，客户关系比顾客关系更深厚、更紧密。

在西方企业看来，“顾客”是泛称、统称，是抽象的，是“没有名字的一张脸”，而“客户”的资料则详尽地记录在企业的信息库中，是非常具体的。也就是说，“客户”比一般意义上的“顾客”与企业的关系更为亲近和密切。

因此，本书将把“客户”而不是“顾客”作为讨论对象，不论是个人购买者还是组织购买者，本书都将其统称为“客户”。

1.2 客户值得经营

客户值得经营是因为客户能够为企业创造价值，这些价值主要体现在以下几个方面。

客户是“摇钱树”

企业从一诞生起就和客户紧紧联系在一起，没有客户的购买，就没有企业的利润，没有客户的持续购买，就没有企业的发展壮大。因此，可以说，客户是企业的衣食父母，是企业利润的源泉，是企业的“财神”、“摇钱树”、“钱袋子”。

例如，一位客户在银行办理了活期存款账户，而活期存款账户通常是不赚钱的，但银行仍然为他提供了良好的服务。后来，这位客户申请了一个定期存款账户，后来又申请了汽车消费贷款，再后来又申请了购房贷款……总之，这位客户持续不断地给银行带来越来越多的利润。

又如，可口可乐公司曾经说，如果工厂今天被一把火烧了，公司第二天就可以另起炉灶，接着生产，继续供应可口可乐。可口可乐为什么这么“牛”？与其说是“可口可乐”的品牌价值高，不如说是因为“可口可乐”拥有数以亿计的忠诚客户在翘首以盼。

同样，国际足联也正是善于经营其拥有的“客户”——亿万球迷，而大发横财。

有些人认为企业利润的来源是品牌，但实际上，品牌只是吸引客户的有效工具，再强势的品牌如果没有客户的追捧，同样是站不住脚的。这可以解释为什么有些知名品牌异地发展遭遇挫折——不是品牌本身出问题，而是品牌没有被异地的客户所接受。

可见，客户才是企业生存和发展的基础，客户起的作用才是决定性的，一个企业不管它有多好的设备、多好的技术、多好的品牌、多好的机制、多好的团队，如果没有客户，那么一切都将为零！

客户是“播种机”

自古以来，人气就是商家发达的生意经。一般来说，人们的从众心理都很强，总是喜欢锦上添花，追捧那些“热门”企业。这样，是否已经拥有大量的客户会成为人们选择企业时考虑的重要因素。

所以，形象地说，客户是“播种机”，因为满意和忠诚的客户会带来其他新的客户。也就是说，已经拥有较多客户的企业将容易吸引更多的新客户加盟，从而使企业的客户规模不断扩大。

如果没有老客户所带来的旺盛人气，很难想象企业能够源源不断地吸引新客户，企业也不可能长久地持续发展。

客户是“整容镜”

企业是为客户服务的，检验服务优劣的唯一标准就是客户评价，所以，形象地说，客户是“整容镜”。

客户的意见、建议为企业的正确经营指明了方向，也使企业得以更有效、更有的放矢地开展经营活动。

客户是“宣传队”

如果客户满意，他会向他人宣传企业的产品或者服务，使企业可以吸引更多新客户的加盟，从而使企业销售增长、收益增加。

相反，如果客户不满意，他也会向他人抱怨，诉说自己的遭遇，降低企业形象。

所以，形象地说，客户是“宣传队”，他们会对其他人诉说正面或者负面的评价，从而影响他人对企业的兴趣和期望。

研究表明，在客户购买决策的信息来源中，口碑传播的可信度最大，远胜过商业广告和公共宣传对客户购买决策的影响。因此，客户主动的推荐和良好的口碑传播会使企业的知名度和美誉度迅速提升。

充分利用客户的口碑宣传，还可以降低企业的广告、宣传费用。

客户是“杀手锏”

我们知道，技术、资金、管理、土地、人力、信息等，可以很快、很容易被竞争对手模仿或者购买，然而，企业拥有的“客户”却很难被竞争对手模仿或者购买，客户忠诚度一旦形成，竞争对手往往要花费数倍的代价来“挖墙脚”（挖客户）。

从根本上说，一个企业的竞争力有多强，不仅要看技术、资金、管理，更为关键的是要看它到底拥有了多少忠诚的客户，特别是拥有多少忠诚的优质客户。企业如果能够拥有较多的、以较高乐意度、以较高价格去购买企业的产品或者服务的客户，就能在激烈的竞争中站稳脚跟，立于不败之地。

此外，企业如果拥有的客户越多，就越可能获得规模效应，就越可能降低为客户提供产品或者服务的成本，这样企业就能以等量的费用比竞争对手更好地为客户提供更高价值的产品或服务，就能提高客户满意度，从而在激烈的竞争中处于领先地位，有效地战胜竞争对手。

同时，如果企业拥有的客户众多，还会给其他企业带来较高的进入壁垒——“蛋糕”（市场份额）就那么大，你拥有的客户多了，意味着其他企业占有的客户就少了。

所以说，客户是企业应对竞争的“杀手锏”。

总之，业务如庄稼，客户如田地。没有田地，庄稼不能成活。没有客户，业务就没有市场，企业就会垮台。

难怪业务流程重组的创始人哈默先生说：“所谓新经济，就是客户经济。”

难怪管理大师彼得·德鲁克说：“企业的首要任务就是‘创造客户’，对企业来说，创造客户比创造利润更重要，企业经营的真谛是获得并留住客户”。

难怪 GE 变革的带头人韦尔奇说：“公司无法提供职业保障，只有客户才行。”

难怪沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿说：“我们都是为客户工作，你也许会觉得是在为上司工作，但事实上他也和你一样。在我们的组织之外有一个大老板，那就是客户。他只要用把钱花在别处的方式，就能将公司的董事长和所有雇员全部都炒鱿鱼。”

所以，客户值得经营，企业必须经营好客户。

那么，经营客户的目的是什么呢？经营客户的目的是获取最大化的客户终生价值。

客户的终生价值（customer lifetime value, CLV）是指一个客户一生所能给企业带来的价值，它是以客户带来的收益减去企业为吸引、推销、维系和服务该客户所产生的成本来计算的，并且要将这个现金量折为现值。

客户带来的收益包括客户初期购买给企业带来的收益、客户重复购买带来的收益、客户增量购买及交叉购买给企业带来的收益、由于获取与保持客户的成本降低及提高营销效率给企业带来的收益、客户向朋友或家人推荐企业的产品或服务给企业带来的收益、客户对价格的敏感性降低而给企业带来的收益等。

客户终生价值既包括历史价值，又包括未来价值，它随着时间的推移而增长。因此，企业千万别在意客户一次花多少钱，购买了多少产品或者服务，而应该考虑他们一生可能给企业带来多少财富。

例如，可口可乐公司预测其一位忠诚客户 50 年能给公司带来的收益是 1.1 万美元，万宝路公司预测其一个忠诚客户 30 年能给公司带来的收益是 2.5 万美元，AT&T 公司预测其一位忠诚客户 30 年能给公司带来的收益是 7.2 万美元等。

1.3 客户需要经营

客户是重要的，是值得经营的，那么，客户需要经营吗？答案是肯定的，不但需要而且迫切需要。

哪个农夫不希望自己拥有一片良田沃土？可哪片良田沃土不是经过多年精耕细作培育出来的！

企业经营客户也是这个道理，企业要想拥有一群优质客户，也必须依赖对优质客户的精心培育和辛勤积累，而且，经营客户不可能一劳永逸，它需要企业长期花心思、花代价来经营。

因为客户不会从天上掉下来，客户需要开发，开发成功的初次购买客户也未必盲目重复购买，重复购买客户也未必“愚忠”，如果企业服务不到位，断然不会忍气吞声、吃哑巴亏地成为忠诚客户……所以，客户需要经营，企业必须经营好客户。