

迎接客户革命的新时代

抓住 大象的鼻子 重点客户关系管理

海尔、联想、TCL等数十位企业联合推荐
冯长征 黄建江◎著



GRAB THE ELEPHANT BY THE TRUNK

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

抓住大象的鼻子

——重点客户关系管理

冯长征 黄建江 著



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

抓住大象的鼻子:重点客户关系管理/冯长征,黄建江著. —北京:企业管理出版社,2003.12

ISBN 7-80147-993-9

I. 抓... II. ①冯... ②黄... III. 企业管理:供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 116901 号

书 名:抓住大象的鼻子——重点客户关系管理

作 者:冯长征 黄建江

责任编辑:丁锋 技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80147-993-9/F·991

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-cceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643, 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com, emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市顺义康华福利印刷厂

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开本 14 印张 151 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数:10000 册

定 价:29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



目录

引子:抓住大象的鼻子	1
客户革命的时代,我们愉快地妥协	2
抓住大象的鼻子	2
 第一章 诚实地将客户区分等级	4
世上没有两片完全相同的叶子	5
我们必须使所有的上帝都 100% 满意吗	5
分级总是值得的	7
别让情感蒙蔽了眼睛	11
进行客户分级的几种方法	12
新公司如何在拥有客户之前进行客户分级	14
四种客户关系	17
按客户层级进行市场细分	24
对不同的顾客差别对待,道德吗	24
客户分级的陷阱	26
向糟糕的上帝主动说再见	28
 第二章 重点客户——客户中的 VIP	37
青蛙王子	38
重点客户是什么样的客户	38



描绘你心目中的王子形象	40
全面了解你的客户	41
客户经营情况	45
客户调查的方法	46
如何确定重点客户	54
理解重点客户的价值	57
重点客户终身价值的计算	60
客户关系周期	62
案例:联想的“五心服务”	65
 第三章 永远将焦点放在重点客户身上	67
世间什么最珍贵	67
80/20 法则	69
10/30/60 法则	72
999 朵玫瑰送给谁	73
让重点客户做你的免费推销员	76
站在客户的立场为他们着想	80
案例:通用汽车公司的信用卡计划	81
 第四章 缔造双赢伙伴关系	88
为什么我不再收到鲜花	89
衡量与重点客户的关系状况	92
如何让客户升级	94
如何发展积极的重点客户关系	95
将改变你生意的 10 种客户需求	97
与客户建立合作伙伴关系的营销工具	101



目 录

以良好合作的关系留住重点客户	102
与重点客户有效沟通	105
建设客户关系的各个层面	108
案例:戴尔通过 Premier 与客户结为更加紧密的伙伴关系	111
第五章 让客户终身陪伴	115
客户的忠诚度	116
忠诚 = 利润	119
赢取客户忠诚的三个疑问	121
长期客户就是忠诚客户吗	122
降价可以赢得客户吗	123
对客户品牌忠诚度的测量与保持	125
客户满意度与忠诚度的关系	128
客户忠诚计划方案的制定	129
运用差别化策略获取客户忠诚	133
与客户建立学习型关系	135
与客户互动交流	136
案例:电信部门如何让重点客户“忠诚”起来	139
第六章 为重点客户提供个性化服务	142
个性化的营销时代	143
个性化营销的核心理念	146
打破“平均化”的关系	149
好钢需用在刀刃上	150
赢得客户的心	152



实施个性化营销的步骤	154
案例:李维公司运用科技实现大规模定制	157
第七章 数据库——重点客户管理的利器	165
个性化营销的利器	166
什么是客户数据库	167
数据、信息和知识	169
采集数据	170
信息收集	172
如何设计客户数据库	176
仅建立客户数据库够吗	178
从数据到关系的变革	179
以邮件完善互动式客户数据库	180
构建数据库对个性化营销的作用	182
案例:霍姆兰公司的数据采掘方案	185
第八章 构建客户推动型组织	189
认识你自己	190
你需要什么样的员工	195
训练员工掌握技巧	197
客户服务团队	201
分配客户服务部门的工作	206
制定客户服务理念与守则	207
案例:惠普围绕客户重组公司	209

引子

抓住大象的鼻子

大象大象，鼻子长长，用它吸水，用它抓糖，会做游戏，能抓痒痒；大象大象，鼻子长长，我们唱歌，它打拍子，我们集合，它摇铃铛……



客户革命的时代,我们愉快地妥协

我们处在一个客户革命的时代,顾客凌驾商家之上成了指点江山的上帝。他们拥有选择的权力,他们凭自己的意愿和好恶在铺天盖地的商品面前左挑右选;他们决定企业的销售,决定企业的生产,甚至决定企业组织的设计。一言蔽之,顾客几乎决定一切!对于任何企业来说,能否提供优秀的客户服务是企业幸存或覆灭的关键!

这场革命来得如此迅猛,如此势不可挡!显而易见我们除了妥协别无选择!

但是,你完全没有沮丧的必要。

顾客成为了主宰的同时也许能为我们带来更多的商机呢!

我们失去了权力的同时或许能赢得更多的财富呢!

塞翁失马,焉知非福?!

客户革命的时代,我们愉快地妥协。

抓住大象的鼻子

客户革命意味着挑战,但也意味着更多可能的商机和财富,商机和财富不会自动送上门来,它永远只垂青于那些高瞻远瞩、独辟蹊径、脚踏实地的人们。

在这场声势浩大的革命中,我们首先要做的,就是抓住客户,尤其是重点客户,抓住了他们,就如同抓住了大象的鼻子。

正如象鼻对于大象的重要性,重点客户对企业的生存和发展也起着举足轻重的作用。

那么究竟什么客户才是重点客户呢?

顾名思义,重点客户就是企业最重要的那部分客户,他们身上具有一些明显的特征:

他们占了企业利润的很大一部分;

他们对企业目标的实现有着至关重要的影响;



他们的离去将严重地影响公司的业绩；

他们与企业的关系长期且稳定；

他们是企业业务拓展的潜在资源。

如何确定你的重点客户？如何投其所好？如何让他们永远忠于你的企业？诸如此类的问题，是每一位企业家亟待思考的问题。挖空心思，绞尽脑汁，抓住重点客户，抓住大象的鼻子，也就抓住了成功的契机。

第一章

诚实地将客户区分等级

在寻找重点客户之前,我们有必要仔细审视我们的所有客户,并诚实地将他们区分等级。



世上没有两片完全相同的叶子

300 多年前,在普鲁士王宫里,大哲学家莱布尼茨正在滔滔不绝地向王孙贵族宣传他的宇宙观,他说:“凡物莫不相异,世界上没有两片完全相同的叶子”。听者哗然,不置可否。有好事者请宫女到王宫花园中寻找两片完全相同的叶子。谁知,数十人寻遍王宫也一无所获。或是大小,或是形状,或是色泽,或是脉络,或是边缘的齿形,叶子总是大同小异。人们不禁惊愕:原来大千世界如此丰富多彩!

我们必须使所有的上帝都 100% 满意吗

很多企业的老总很困惑:为什么我的生意这么红火,客流那么多,成交额那么大,可最后一结算利润并不可观呢?我竭尽所能吸引所有可能的客户,并殚精竭虑地为他们提供满意的产品和服务,可这些努力为什么形成不了可观的利润呢?

上帝也分三六九等

世上没有两片完全相同的叶子,客户也各不相同。

或许“人人生而平等”的口号早让你耳熟能详,但对你而言,却有一个不争的事实:客户之间并不是生来就平等的,所有的客户并不相同。无数市场实践都表明,并非所有的客户都代表着相同的价值观。

在实践中,你不难发现,有的客户从你的公司购买成百上千的产品,有的却只购买几十件甚至几件产品;有的客户持续地与你做生意,有的客户却一生只和你做一次生意;有的客户并不因为产品价格稍有变化便大幅度地改变购买量(只要产品质量好),而有的客户却对价格相当敏感;有的客户,你只要稍作努力就可以和他维持良好关系,而有些客户,即使你为此投入巨大的时间、精力和财力也吃力不讨好。

实际上,公司服务的客户范围非常广泛,有些顾客能为你公司的盈利率做出巨大贡献,而有些客户却只做出极小贡献,有的甚至是负利润!



在充分挖掘每一位客户的价值的基础上,我们会发现客户群体对企业有不同的价值分布。通过研究北京一家家电企业的所有顾客我们发现,如果将该企业所有客户按其对企业盈利的贡献,在价值上分成很低、低、适度、高、很高等五类,可以得出这样的分类:

客户群类别	价值(%)	占市场百分比	占该公司客户的百分比
很低	-4.12	51.4	42.2
低	-2.10	25.3	20.5
适度	7.45	18.0	26.3
高	30.49	4.6	9.2
很高	107.76	0.7	1.8

原来,上帝也不是天生平等的,也有三六九等之分!

我们必须使所有的上帝都 100% 满意吗

我们在《动物世界》中经常能看到这样的景象:一群狮子在草原上游走,这时,突然前面出现了一只美味的小动物,比如一只小兔子。你猜狮子们会如何表现?你一定以为它们将争抢这道小吃吧。但事实并非如此!狮子们才不愿意为一道小吃就如此费劲呢。他们期待的是某道大餐!

问题显而易见:如果狮子疯狂地追逐每一只在它们面前出现的小兔子,那么它很快就会筋疲力尽,当羊或鹿这样更大更美味的猎物出现时它哪有力气再去追捕呢?

同样的道理,如果你迫使你的员工疯狂地追逐上门的每一笔小生意,那么你很快就会让自己和你的员工筋疲力尽。

过去,我们一直被告诫顾客是公司利润的源泉,让所有的目标客户对公司的产品或服务感到 100% 的满意是公司追求的最高目标。

可是,情形果真如此吗?我们真的需要所有的顾客吗? 100% 的顾客满意度是一个值得追求的目标吗?

果农们都知道这样一个道理——摘去一些羸弱的果实有助于获得更好的收成。许多农民在种植蔬菜和粮食作物的时候也会多撒下一些种子,然后再做适当的选择,这样将有限的资源合理地分配将会收到最大的



效果。同样地,作为企业最宝贵的资源——客户,营销部门也需要对它进行适当的分类和筛选,这样才能获得事半功倍的效果。

由此可见,我们应当更多地把注意力放在让那些最有价值的客户满意上面。如果我们打算保持客户关系,那么我们就应该从保护那些潜在价值最大的关系做起。

使所有的上帝都 100% 满意从来就只是一个美丽的神话,这个愿望永远也不可能实现,现在是我们改正错误的时候啦!

分级总是值得的

银行业的做法

分级总是值得的。我们先来看看上海的一家财务顾问公司的调查估计:

一个典型的商业银行,它最高层的 20% 的客户所带来的利润可高达其成本的 8 倍之多,而最底层的五分之一的客户耗费的成本却是他们带给银行收入的 4 倍多!

花旗银行初涉中国内地市场,就引起了一场官司。一纸诉状把花旗银行推上了被告席,因为它给予不同客户不同的待遇,尤其是对低值客户采取了收取费用的做法,这令某些客户相当不满。

而事实上,这种经营策略在外国的银行业很普遍,并获得了广泛的认同。

1994 年,美国第一银行(Bank One)开始认识到金融机构向客户收服务费,来补贴其他次要客户是严重错误的。由于盈利能力强的客户并没有享有应有的服务很可能导致他们的流失。为此美国第一银行实施一系列的评估方法来把资源配置到投资回报最高的顾客身上,向他们提供相应的服务。美国第一银行运用评估获得的数据,找出顶级细分市场的利润推动要素,稳定与重点客户的关系。

而另一家银行开始时使用的是传统的细分方法,以使用信息、人口统计指标、人口生命周期为细分变量来进行顾客细分,后来又根据盈利能力



来细分市场,还综合应用渠道信息来证实每一位客户的价值,了解重点客户、一般客户和低层客户的差异。一旦发现差异,这家银行就开始针对每一个细分市场来采取独特的营销方法,最大可能地赚取利润。可以停止向低层客户提供高水平的服务,并找到其他方法去更有效地服务这些客户。

现在,中国的银行机构也逐渐认同了这种做法。广东的一家发展银行也认识到客户细分能提高经营的效果,它根据人口统计指标把客户分成相对独立的细分市场之后,该银行据此找出客户盈利能力不同的原因(包括预算平衡、产品组合和交易活动)。然后定义了三个不同的细分市场:大额度的细分市场、小额交易市场和便利市场。针对这些细分市场量身定制营销活动,差别对待,这样银行的经营就变得卓有成效了。

因此,近70%的银行将其客户分为不同的层次。

【案例】

美国银行的顾客分级

在印象中,美国的银行最有竞争力,其良好的服务是中国的银行所望尘莫及的。记得以前听说过一个故事,说的是在美国银行取款可以电话预约,一个电话打过去,10分钟之内银行会将你所需要的现金送过来,真让人羡慕不已。

现在美国率先进入了互联网时代,银行的服务想必是更上一层楼了。

出人意料的是,我的一位朋友赴美留学不久,发来一封信,满纸赫然是对美国银行的非常失望,服务质量甚至不如国内银行的字眼。

他在信中说:“波士顿麻省理工学院这儿的银行服务还不如国内的好。他们总是让顾客长时间地等待,效率甚至低于国内银行。他们之所以在这儿存在而没有被抱怨吞没的原因,是因为这儿的人相比国内来说实在太少了。最糟糕的是,这儿的银



行从来不与顾客解释有关情况,你甚至无法知道利率是多少,在什么情况下会发生费用,发生多少费用。他们希望你能够在 ATM 机上做每一项事情,而你如果向他们询问的话,他们就要收你的费。”

朋友的抱怨让学经济学的我们大感迷惑,我们把我们的疑问与想法贴到了一家著名网站的“经纪人俱乐部上”。

帖子上传不久,身为经济学专家的版主回复了这个帖子:

“为了提高效益,中国银行曾经邀请国际一流的顾问公司进行客户咨询,他们的建议是:在全球范围来看,银行顾客中只有 20% 左右能给银行带来综合收益,因此,应该重点为他们提供优质服务。至于剩下的 80% 呢,要么加收形形色色的手续费,要么降低服务质量,是否选择本行的服务悉听尊便。从这个意义上讲,国内对于大多数顾客一视同仁的服务,正是商业化程度不够的表现。”

看来对客户进行分级并分层服务,是一种现实的必然,而且随着时间的推移、科技的发展,这种服务的差距不但不会缩小,反而会不断拉大,而且顾客将不得不接受这种安排。企业利用信息技术工具可以获得准确、完整的客户信息来分析客户服务的个体成本与每一元投入的回报。企业可以从中学到某个客户能产生多少业务、可能购买些什么,从而为公司调配企业资源提供科学的依据。同时,客户也可以十分方便地选择自助服务,这相对来说服务成本较低。这也证明了,低利润客户必须面对价格与服务的选择。

市场调查显示,追求所有顾客 100% 满意的成本太大,往往得不偿失!

分级已成共识

没有人愿意花大量的时间维持一段每况愈下的关系,我们必须想方设法避开所有不必要的伙伴关系或差劲的交易。进行顾客分级就是为了避免将来追悔莫及。基本上,每家公司都可以将焦点放在公司最顶端的 10% 或 30% 的顾客,因为他们替公司带来大部分的业务。



海尔公司将所有客户按盈利能力分为1-5类。公司真正的摇钱树每年会接到服务代表打来的问候电话,通常他们会进行一番亲切地闲谈,甚至每年会接到公司总经理的电话,给他们节日的问候。这使得这部分客户在与海尔交易过程中的摩擦和不快大为减少。

北方的一家电力公司为其前100家客户配备了8名服务代表;为次一级的300名客户也配备了8名服务代表;再次一级的1万名客户则由2名服务代表负责;处于客户群最底层的50万名居民客户都交给一个免费的服务电话。

这些事实能让人意识到顾客分级乃是大势所趋。

分级的好处

概括一下,分级的好处大致有:

(1)区分一般客户和重点客户,企业管理者可以分清重要的少数与琐碎的多数客户的区别。企业毫无必要留住所有的顾客,但应不遗余力地挽留具有较高价值的顾客,它关系到公司在未来一个时期内的利润水平。

(2)企业如能把握并稳住大客户,就能稳住市场,就能吸纳新的用户。

(3)资源的配置、成本的节约、利润的最大化因素。企业可以根据效益优先的原则,将更多的时间、精力、资金放在重要的客户身上,明白应该花多少精力、采用什么样的方式、花多少资金让不同类型的客户进行购买。这样,企业可以对提供高利润的客户给予细致的、人性化的服务,而对低利润的客户通过减少员工与顾客的接触或增加顾客的参与度、等待时间来削减成本。

(4)可以利用高利润客户的影响力来促进品牌的宣传。企业可以通过有效的营销方式加强高利润客户的忠诚度及对竞争对手产品的免疫力,促使其由具有影响力人物变成自觉的品牌提倡者,发挥其良好的口碑效益。

明智的企业家都意识到,借助将顾客分级,我们可以让企业旺盛成长。如果我们有足够的智慧,停下来观察研究从客户那里反馈回来的数