 大客户销售实战系列丛书

大客户

战略服务

20%的客户创造80%的利润，
销售顾问如何经营好这20%的大客户？
借助35000个大额产品销售案例研究出的销售智慧，为您指点迷津。

丁兴良 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



STRATEGIC SERVICES

大客户 战略服务

丁兴良 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

STRATEGIC SERVICES

本书从战略的高度对大客户服务提出了一系列的创新理念。大客户的服务必须从实际出发，站在为客户创造价值的基础上建立一系列的服务标准，并在建立服务标准的基础上建立大客户服务的五部曲，手把手教你该如何进行大客户服务。当然，想要更好地服务大客户、留住大客户，必须先了解客户的期望值，从投诉出发，从解决客户埋怨到使客户满意，超越客户的期望值，并选取关键的指标建立满意的客户服务体系。本书所介绍的规范化的服务体系提供了实用的操作蓝本。

本书在大客户服务标准和大客户体系建立方面具有独到的见解，能够为大客户营销人员提供切实有效的帮助。

图书在版编目 (CIP) 数据

大客户战略服务/丁兴良著. —北京: 机械工业出版社, 2008.1

(大客户销售实战系列丛书)

ISBN 978-7-111-22990-2

I. 大… II. 丁… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 199358 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 曹雅君 责任校对: 侯 灵

封面设计: 柏拉图工作室 责任印制: 杨 曦

北京机工印刷厂印刷 (北京双新装订有限公司装订)

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 6.125 印张 · 1 插页 · 125 千字

0 001—6 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-22990-2

定价: 24.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379709

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着市场竞争的日趋激烈，竞争对手间的产品、服务和竞争手段越来越同质化，固有客户群体的购买形式、购买特点、购买心理及所在产业环境受到前所未有的冲击，客户接受服务的意识越来越强，对服务的要求也越来越高，已有的传统营销观念、营销模式、营销战略、营销构成元素及营销管理方式均随之发生极大的变化，并顺应其变革更新，突出的表现就在于企业不仅仅需要保持满足客户的良好服务态度，还要求保证处理问题的及时性和有效性。这意味着企业不仅要提供代表良好形象的服务窗口，而且还需要整合企业内部资源，提供可靠的支撑，保证企业信誉和服务质量，才能有效地获得客户满意度。

对多数企业而言，客户最为关心的是：能够在自己想要购买的场所随时可以购买、享受到同样品质的产品和服务。然而，除了一些基本的要求外，不同地区、不同目标市场客户在产品使用、售后服务等方面可能有着迥然不同的需求，特别是在区域文化差异性较大的市场，这种对产品和服务的差异性尤为突出。正因为如此，企业在制定客户服务战略时必须考虑到客户的差异性，也只有在这些差异性的基础上，针对不同的市场结构、不同

的客户对象，根据所处的环境、自身的目标及竞争对手的情况等因素，企业才能制定出成功的客户服务战略，由此以客户为导向的全新营销模式——大客户战略服务应运而生。

大客户战略服务是立足大市场、服务大客户，通过定制的客户解决方案和完善的服务，利用互动的平台来为大客户提供快捷方便的“绿色通道”，大客户服务宗旨是本着“优质、高效、方便”的原则为大客户提供“优先、优质、优惠”的三优服务，服务范围包括向大客户提供产品的咨询、宣传、受理和维护。大客户服务中心或大客户室对外代表公司对大客户进行服务，对内代表客户提出需求，是公司与大客户之间的桥梁。

本书从战略的高度，对大客户服务提出了一系列的创新理念。大客户的服务首先必须从实际出发，站在为客户创造价值的基础上建立一系列的服务标准，并根据大客户的需要提升服务标准，在建立服务标准基础上建立大客户服务的五部曲，手把手教你如何进行大客户服务；当然每个大客户都会对企业服务有一定的期望值，想要更好的服务大客户，留住大客户，必须先了解客户的期望值，从投诉出发，从解决客户埋怨到使客户满意，超越客户的期望值，并选取关键的指标建立满意的客户服务体系才真正叫做真正使客户满意。这就是一般大客户服务的模式，但是这些还不够，要想真正做到精细，还需要建立个性化的服务，从客户需求出发量身定做，并对大客户进行有效的忠诚度培养和管理。市场是不断发展的，消费者的需求也是不断变化的，要想一直在激烈竞争中保持不败之势，企业的服务也需要不断的创新。本书的最后一章提出了服务创新的概念，如何创新，以及实施战略服务的三聚焦：顾客至上、顾客永远是对的、一切为了顾客。

本书是从我们十几年的实战经验中提炼出的精华，非常具有针对性和实操性，特别是在大客户服务标准和大客户体系建立方面完全可以参考里面提出的具体步骤，再根据企业的情况稍微变动就可以实际运用了。

当西方的企业已经开始步入服务竞争时代的时候，我们还在靠质量争取市场份额，或者才刚刚接受品牌的概念。因此，我们迫切需要建立全新的服务理念。希望本书能对大客户有效管理、企业新价值的创新提供可参考的依据。

作者

2007年10月



目 录

前言

第一章 提升大客户的服务标准 1

引言 大、小客户对服务的要求不同 1

第一节 大客户对服务的五个期待 2

 案例 福田主动服务制胜 5

 案例 江淮汽车与晨光股份结成战略伙伴关系 7

第二节 大客户与潜在大客户的价值 9

 案例 变潜在大客户为大客户 10

第三节 建立大客户服务的价值链 11

 案例 龙网公司的客户服务支持 14

第四节 建立大客户服务的标准 16

 案例 华为公司客户服务衡量标准 17

 案例 麦当劳门店收银服务系统标准化“六步曲” ... 18

第五节 提升大客户价值的五个支柱 18

 案例 赛百味提升客户价值 20

第六节 大客户经理的角色定位 21

案例	河南宇通客车的服务体系	24
第二章	建立大客户服务的五步曲	28
引言	服务是存在差异的	28
案例	差异化服务	29
第一节	对顾客显示积极态度	31
案例	福建电信贴心服务——想用户所想、 急用户所急	32
第二节	建立服务的标准化体系	33
案例	日系车攀升揭秘	36
案例	柳工率先创服务标准	36
第三节	个性化服务	37
案例	王永庆卖米——个性化服务	41
第四节	确保你的顾客成为回头客	41
案例	365 主动服务专家	42
案例	富士施乐打造全新服务理念——全包服务： 为您的设备上道保险	43
案例	铁通主动服务提高用户忠诚度	44
第五节	战略性服务	46
案例	惠普赢得香港和记电讯战略性服务外包订单	46
案例	宝钢股份的战略联盟快速稳定发展	47
案例	银行 VIP 服务的三个差异	49
第三章	大客户的期望值管理	52
引言	抱怨是服务投诉的潜在诉求	52

案例	麦当劳公司如何处理客户抱怨	53
案例	投诉的意义	54
第一节	提升服务的七把金钥匙	55
案例	北京现代通过 4S 店网络信息一体化 提升服务水平	58
第二节	组建内部团队来达成服务	59
案例	海尔组建中央空调奥运服务团队	60
第三节	塑造优质服务的企业文化	61
第四节	如何正确面对大客户的抱怨	66
案例	客户服务中心超越客户期望值	69
第五节	正确处理大客户抱怨的补救策略	70
第六节	角色扮演：处理大客户的各种抱怨	75
案例	A 公司通过实践培训员工处理客户抱怨	76
第七节	总结处理大客户抱怨的话术	78
案例	协助上海大众完善客户服务中心	79
案例	青岛网通通过感动服务超越客户期望值	81
第四章	建立大客户的满意服务体系	85
引言	建立大客户的服务标准是关键	85
案例	联想“零故障”服务国际大客户—— 都灵冬奥会	87
第一节	提高大客户满意度的几个关键指标	88
案例	帕尔迪公司的“购房七步曲”	91
案例	东风标致 2007 攻略：服务提升核心竞争力	92
第二节	分析造成服务质量差的原因	94

第三节	影响大客户对服务的期望因素分析	97
案例	怎么服务你说了算：浙江网通启动预约式 通信服务	99
第四节	电信大客户的让渡价值分析	102
案例	中国电信以世界电信企业为标杆 建立大客户服务体系	108
第五章	大客户的个性化服务	110
引言	个性化服务的四个步骤	110
案例	香港汇丰银行的个性化服务	111
案例	7840 款大众新奥迪 A6L 上市	112
第一节	个性化服务是趋势	113
案例	广东移动创新	118
案例	联想演绎专属	119
第二节	以客户为导向，重新制定体制	120
第三节	以需求为目标，精心制定服务	123
案例	大同市邮政局服务之道	124
第四节	以沟通为纽带，建立客户资料	127
案例	拒绝服务这样的大客户	131
第六章	维持并发展大客户的忠诚度	134
引言	忠诚度衡量的五个指标	134
案例	客户满意度——衡量银行竞争力的“KPI”	135
第一节	何谓大客户的忠诚度	138
第二节	顾客忠诚度的价值	141

案例	新加坡航空——两个忠诚度创造非凡的价值·····	143
第三节	实施有效的顾客忠诚度管理·····	146
第四节	开展顾客忠诚活动的策略·····	150
第五节	顾客忠诚度的评估·····	153
案例	MicroScan 从客户跳槽中吸取经验·····	155
第六节	客户回报率：客户盈利性指标·····	156
案例	戴尔追求客户投资回报最大化·····	159
案例	从顾客跳槽中得到经验·····	159

第七章 大客户战略性服务的创新····· 163

引言	服务是满足并引导客户的需求·····	163
案例	IBM 服务战略引导客户需求·····	164
第一节	服务创新概念·····	166
案例	浙江移动服务创新·····	166
第二节	服务如何创新·····	168
案例	海尔垫资服务创新模式·····	172
第三节	战略服务的三个聚焦·····	174
案例	“服务战略”成就中兴通讯领跑通信制造业·····	175
案例	泰国东方大饭店的 CRM 战略·····	181

第一章

提升大客户服务标准

✿引言 大、小客户对服务的要求不同✿

每一个企业都有众多的客户，但每一个客户对企业的贡献不同。管理学家经过对众多企业的考证，得出一个企业的客户对企业的贡献一般遵从80/20法则，即其中20%的客户对企业的利润贡献是80%！这20%的客户就是公司的大客户，而其余80%的小客户则是采购量较小、产品流通率低并且顾客利润贡献率低甚至为负值的客户。

在实际的服务中，企业对大客户和小客户的服务是有差异

的，这不仅是因为大、小客户为企业带来的利益不同，还因为大、小客户对服务的要求也不同。

大客户对企业的服务要求很高，涉及面也很广。包括使用前后的全面的安装调试、试验、试用、问题解决等；还有财务上的支持要求，如分期付款、货到付款等；以及供货周期、供货及时性等方面的要求。在一般情况下，售后服务的优劣都被直接纳入企业的供应商评估体系中，作为重要指标进行考察。

而小客户对服务的要求只是表现在售后产品的更换、包修、维修、升级等服务上，相对比较容易满足。服务与客户的匹配情况如图 1-1 所示。

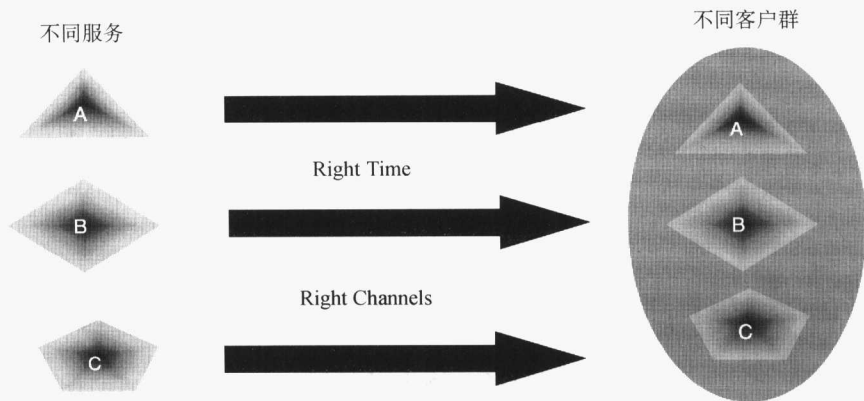


图 1-1 服务与客户匹配图

第一节 大客户对服务的五个期待

大客户属于商业客户中的一员，当然具备商业客户的基本特征，包括采购目的、采购主体、采购方式和采购后续要求上都具

备其普遍的特征，但是大客户又是商业客户中极少数的龙头客户，所以在这些普遍特征的基础上还具备一些特性。

1. 大客户购买频繁或单次购买数量多

大客户喜欢采用集中购买的方式采购生产和运营的必需品，对于临时出现的新品购买也采用多购置进行备损的方法。而对于易耗品，大客户喜欢与供应商签署长期间歇性的供应合同。由此，我们就不难从商业客户群中找出大客户。

2. 大客户销售管理工作复杂

首先，针对大客户的销售管理工作一直随大客户本身的业务发展而不断发展，增设新业务、合并、收购使客户的需求和数量都随时发生着变化；其次，许多大客户对于生产原料或运营必需品采用集中向生产方直接购买的方式，大客户同时会向多家销售企业询价，熟悉市场环境和行情后，大客户拥有了更多的向卖方讨价还价的机会；最后，随着产品技术变得越来越复杂，大客户的购买程序里会有更多部门和人员参与采购决策。面对这样的难度，一般的销售人员可能不具备向大客户进行有效推销所需的把握能力。

3. 大客户采购的集中性很强

大客户经常召开行业内的供应商会议，进行集中采购，一来供应商集中利于行业内统一价格调整，二来可以就一些个性化定制的要求进行探讨，三来是为了控制上游供应商的出货，以制约竞争对手产量。

4. 大客户服务要求很高

大客户的 service 要求很高，涉及面也很广。除了使用前后及时周到的、全面的安装调试、实验、试用、问题解决等服务型工作

要求外，还包括财务支付要求、供货周期及运输要求。大客户的生产流程要求严格、品质要求较高，因此对供应商要求严格，特别在售后服务方面。在一般情况下售后服务的优劣都直接纳入企业的供应商评估体系中，作为重要指标进行考查。

5. 建立长期关系是大客户的首要采购意愿

因为采购工作频繁，采购管理制度化，生产供给保障严格，所以大客户希望供应渠道相对稳定。基于以上考虑，大客户在进行采购时，往往表现出长远眼光，甚至以长期合作的思维来要求供应商。大客户的这个意愿当然是供应商求之不得的，但实际上也是一把双刃剑，掌握不好很可能导致供应商对这个客户的销售出现恶性循环。

作为大客户，对公司服务的期待必然也大于普通中小客户，除了基本服务的满足外，大客户对服务还有更高的期待。只有满足了大客户的期待，才能够提高大客户的满意度，获得大客户的忠诚度，赢得大客户。

我们经过多年的研究，总结出了大客户对服务的五个期待。

1. 对客户的积极态度

在与公司合作的过程中，客户会遇到许多问题需要解决，甚至会对公司的产品或服务产生抱怨和投诉。这个时候，客户期待的是公司对其表示积极的态度，重视并及时解决其所反映的问题。对企业来说，这个时候的客户问题是必须解决的，也是最容易解决的，是挽留客户的最好时机。

2. 企业内部有标准化的服务体系

客户对服务的第二个期望是，企业有标准化的内部服务体系来满足客户的需求。工业品行业一般都有自己的服务流程体系，

在建立了标准化的内部服务流程体系后，就能在一定范围内，按照流程来处理问题，满足客户的需求。

3. 个性化服务——提供有差异特色的服务

大客户的第三个期待是企业能够为他们提供差异化的个性服务。工业品行业的每个客户都有自己的实际情况，他们希望企业能够根据他们的自身情况，量身定做出符合自身情况的服务解决方案。

预先了解或引导客户的服务需求，提供保障关怀类服务，通过对客户体验与感知的刺激，使服务成为切合客户需求、赢得客户青睐与忠诚的秘密武器，变被动服务为主动服务。

4. 主动性服务——用心为客户着想

世界上最好的企业都把自己的业务称之为服务，产品生产出来后，实现其本身价值的过程是第一次竞争，售前、售中和售后服务是第二次竞争，第二次竞争对客户更有吸引力，更能使客户倾心。实际情况正是如此，相对于产品、资金、设备等硬件而言，工业品服务具有更大的可控性和可塑性。

客户，尤其是大客户是有感情的，期待着我们能够主动为他们提供真诚的贴心服务，就像对待自己的亲人一样，主动地为客户着想，“永远比客户先一步想到结果，永远比客户晚一步拥抱结果”。

案例 福田主动服务制胜

中国汽车市场日益开放，进口车配额许可取消，关税税率下调，中国汽车行业将步入一个与国际市场趋同的、获取行业平均

利润水平的阶段，同时，还将继续面临国家政策抑制投资过热、消费信贷收紧、原材料成本上升、油价上涨，以及新的汽车产业政策继续发挥效用等不利因素的压力。作为中国汽车工业重点骨干企业、以8年产销100万辆汽车而创造新记录的福田汽车，在国际汽车巨鳄纷纷登陆中国和国内市场诸多压力的背景下，将如何寻找并实现新的价值增长点，服务担负起价值创造的重任，服务创造价值的理念在福田应运而生。在经济全球化的背景下，随着汽车市场竞争程度的加剧，汽车大产业的利润越来越向服务领域转移。国外相关分析显示，在一个完全成熟的国际化的汽车市场，汽车的销售和零部件供应利润约占整个汽车业利润的40%，而其售后维修保养等服务领域的利润将占到50%~60%。因此，汽车售后市场被经济学家称为汽车产业链上最大的利润“奶酪”。据中国汽车工业协会专家委员会的估计，到2005年，汽车维修行业的产值可达到400亿元。同时，根据分析测算，目前我国汽车服务业每年以40%的速度递增，照此速度，到2010年，预计将形成1万亿~1.5万亿元的超大市场规模，因此中国汽车服务业“钱”景无限。作为中国商用汽车制造业的主力军，福田汽车自然将“服务”的理念延伸到汽车产业的各个价值链环节，并作为价值增值的重要方面着力培养和开发。

福田汽车的服务是全方位的大服务理念，“我为人人，人人为我”是福田汽车服务概念的本质体现。福田汽车服务是指自新车出厂进入流通领域，直至其使用后回收报废各个环节所涉及的所有服务性工作，其内涵和外延包括服务理念和服务行为，即作为服务主体的企业、组织和个体满足全方位的服务客体不断延伸的需求的全过程。