

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

新编 客户管理实务

XINBIAN
KEHU GUANLI SHIWU

李伟萁 李光明 主 编

- 先进性与基础性相统一 •
- 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •
- 案例分析与阅读资料开阔视野 •

赠送
电子课件



清华大学出版社

二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列

新编客户管理实务

李伟萁 李光明 主编

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

客户管理是经贸管理类各专业的专业基础课,更是金融、保险、旅游、贸易、物流、营销类专业的主要课程,也是目前企事业工作人员必须培养的基本技能。本书以当前经济发展和教育改革为背景,以适应高素质、高技能的应用型人才培养为目标,全面、系统地介绍客户管理知识与实际技能。本书在国内外客户管理研究的理论以及国内外企业客户管理实践的基础上,结合我国经济改革和市场发展的新实践,以及学科新的理论和前沿知识及动向,系统地阐述客户管理的基本内容、工作实务和基本技能。全书共分九章,分别为:客户管理概述、客户的选择与寻找、客户调查与信息管、客户分类管理、客户信用管理、客户满意管理、客户忠诚管理、客户服务管理、客户关系管理。本书语言生动、案例丰富、内容编排合理,系统性、逻辑性强,形式生动活泼,具有较强的可读性、针对性和实用性。

本书可作为本科院校、高等专科学校、高等职业技术学校、成人高等学校的金融、保险、旅游、服务、市场营销及相关专业的教学用书,也可作为第三产业的企业管理人员、市场营销人员、服务人员的培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

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

新编客户管理实务/李伟其,李光明主编.——北京:清华大学出版社,2016

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列)

ISBN 978-7-302-43665-2

I. ①新… II. ①李… ②李… III. ①企业管理—销售管理—高等学校—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 084699 号

责任编辑:桑任松

封面设计:刘孝琼

版式设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:杨艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 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

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:18.5 字 数:403千字

版 次:2016年7月第1版 印 次:2016年7月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00元

产品编号:067462-01

前 言

在互联网时代和全球化的今天，随着市场经济的发展，客户与客户管理的重要性越来越显著。因为市场是由客户构成的，所以没有客户就没有市场，也就没有企业生存的基础。企业只有满足客户的需求，科学有效地管理好客户，才能得以生存与发展壮大。因此，客户管理在企业经营和发展中所发挥的作用和带来的效益越来越明显，也越来越得到企业的高度重视。管理客户的目的是要培养能够给企业带来价值的好客户。

在经济活动中，客户与企业是交易对手，各自要维护与争取自己的利益，但同时又是合作的伙伴，需要互相理解沟通才能完成各自的目标。现在的企业都认识到客户有其双重性：客户管理得好，客户就会忠诚于企业，并为企业做贡献；客户管理得不好，则会给企业造成损失。客户是企业的合作伙伴，主客双方都应把对方看作“利益来源”。

服务业与互联网的发展，促使客户管理在理论与实践上突飞猛进。尤其在贸易、金融、保险、医疗、娱乐、旅游、物流及新兴发展的“互联网+”产业中，为了确保能够有更多、更好的客户，企业必须对客户进行科学有效的管理。由此，工作在营销第一线的业务人员、服务行业的客户经理，以及那些正在学校学习的、将来可能会从事营销、电子商务、客户服务等工作的学生，都迫切需要或必须具备客户管理的实际知识和技能。客户哪些方面需要管理？怎样才能有效管理？客户管理的实际操作有哪些方面？在本书中你将可以得到满意的答案。本书遵循理论联系实际的原则，每章都配有学习目标、项目任务、开篇引例、思考与练习、案例分析等特色栏目，避免了以往高校课程教学偏重理论，导致学生实践能力较差、不能迅速适应社会和工作岗位要求的不足，突出了实用性和技能性。

本书的“新”表现在三个方面：一是内容新，书中总结了最近一些企业培训的经验，吸收了最新的教学科研成果，特别是增添了最新的案例；二是角度新，书中对客户管理的内容、方法、技巧以及对实务技能进行了全面、系统、深入的阐述，与一般有关客户管理的教材不同，突出应用型，以培养学生的实践能力和解决实际问题的能力；三是方法新，每章都有配套的实训项目，教学时既可循序渐进，依次讲授，也可突出重点，按实训项目安排教学内容。全书共九章，分为客户管理概述、客户的选择与寻找、客户调查与信息管理等、客户分类管理、客户信用管理、客户满意管理、客户忠诚管理、客户服务管理、客户关系管理。

本书可作为本科院校、高职高专院校市场营销、工商管理、广告、经济管理、电子商务、网络经济、物流管理、国际贸易、旅游、金融保险等专业的教材，也可供广大正在或志在从事营销及相关活动的人士阅读，或作为企业的培训教材。

本书由桂林航天工业学院教师李伟其编写第一、二、三、五、六、九章，并进行统稿；由李光明编写第四、七、八章。



在本书的编写过程中，编者参阅了国内外许多客户管理方面的相关教材、文献、资料，并从公开发表的书籍、报刊和网站上选用了一定的精品课程课件、案例和资料，在此特向有关单位和个人表示感谢。

本书尚有不妥之处，敬请有识之士批评匡正。

编 者

目 录

第一章 客户管理概述1	第二节 客户识别 34
第一节 客户的概念.....2	一、客户群体的识别..... 35
第二节 客户的种类.....4	二、识别客户特性的“6C”分析法..... 35
一、从销售的角度划分.....4	三、客户的初步评价..... 37
二、按客户的性质划分.....5	四、识别最佳客户的流程及方法..... 38
三、从企业利益的角度划分.....5	第三节 潜在客户的寻找 38
四、从企业系统的角度划分.....7	一、潜在客户及分类..... 38
五、按客户在渠道中的作用划分.....8	二、分析、测量潜在客户的流程..... 39
六、按客户交易的现状划分.....9	三、寻找潜在客户的途径、步骤 和方法..... 40
第三节 客户与供方之间的关系特点.....10	四、通过参加会展吸引和寻找潜在 客户..... 43
第四节 客户生命周期.....11	第四节 潜在客户的转化 46
第五节 客户管理的内容与任务.....13	一、促使潜在客户转化的要点..... 46
一、客户管理的含义.....13	二、渠道机构在促进潜在客户转化中 的作用..... 50
二、客户管理的基本内容.....14	三、对潜在客户中的中间商开展促销 活动..... 50
三、客户管理的任务.....16	本章小结..... 51
四、客户管理的流程.....17	思考与练习..... 51
第六节 客户管理的发展与创新.....18	实训项目题..... 51
一、客户管理发展的主要因素.....18	案例分析..... 52
二、客户管理的创新.....21	第三章 客户调查与信息管理 53
本章小结.....21	第一节 客户调查的内容..... 53
思考与练习.....22	一、市场调查与客户调查..... 53
实训项目题.....22	二、客户调查的基本内容..... 54
案例分析.....23	三、企业客户经营情况调查..... 56
第二章 客户的选择与寻找24	四、客户调查资料的来源..... 58
第一节 客户的选择.....24	第二节 客户调查的步骤..... 62
一、客户选择的影响因素.....25	一、确定调查主题..... 62
二、客户选择战略.....25	
三、一般客户选择的要点.....27	
四、经销商客户选择的要点.....29	
五、经销商客户选择的方法.....33	



二、设计调查方案.....	64	二、构建销售服务支持平台.....	108
三、展开实际调查活动.....	68	第六节 客户赢利能力分析与管理.....	109
第三节 客户调查的方法.....	69	一、客户赢利能力分析.....	110
一、观察调查法.....	69	二、提高客户为企业赢利的能力.....	112
二、询问调查法.....	71	本章小结.....	116
三、实验调查法.....	72	思考与练习.....	116
四、焦点人群法和德尔菲法.....	73	实训项目题.....	117
第四节 客户调查的误区.....	77	案例分析.....	117
第五节 客户信息的管理.....	78	第五章 客户信用管理	121
一、建立客户资料卡.....	78	第一节 客户信用管理目标.....	121
二、设计客户数据库.....	81	一、信用的含义.....	122
三、完善互动式客户数据库.....	82	二、信用管理目标.....	122
本章小结.....	83	第二节 客户信用调查与评价.....	123
思考与练习.....	84	一、客户信用调查.....	123
实训项目题.....	84	二、客户信用评价.....	127
案例分析.....	85	第三节 信用管理.....	130
第四章 客户分类管理	86	一、制定信用标准.....	130
第一节 客户构成分析.....	87	二、确定信用额度.....	133
一、客户一般构成分析.....	87	三、合同管理.....	135
二、各种基本比率分析.....	88	第四节 追账实务.....	136
第二节 客户管理分类.....	89	一、追账的一般方法.....	136
第三节 客户 ABC 分类管理方法.....	93	二、追账技巧.....	141
一、ABC 分类的步骤与标准.....	94	本章小结.....	144
二、ABC 管理方法.....	96	思考与练习.....	144
第四节 大客户管理.....	100	实训项目题.....	145
一、大客户的含义.....	100	案例分析.....	145
二、大客户管理工作的复杂性.....	101	第六章 客户满意管理	149
三、大客户的识别.....	102	第一节 客户满意的理念.....	149
四、大客户发展坐标分析.....	103	一、客户满意的概念.....	149
五、大客户管理的解决方案.....	104	二、客户满意的含义与意义.....	151
六、大客户经理的责任和评估.....	106	三、客户满意的层次.....	151
七、培养大客户的忠诚度.....	107	第二节 客户满意度.....	153
第五节 建立客户资源管理系统.....	107	一、影响客户满意度的因素.....	155
一、建立客户信息系统.....	108		

二、客户的隐含期望.....	158	二、客户忠诚的意义.....	185
第三节 客户满意度测试与分析.....	159	第二节 客户忠诚的分类.....	186
一、客户满意度指标.....	159	一、客户忠诚的类型.....	187
二、客户满意度的测试对象.....	160	二、客户满意度与忠诚度.....	188
三、客户满意度的测试内容.....	161	三、客户忠诚度的测量.....	189
四、客户满意度的测试方法.....	162	第三节 客户忠诚价值及管理实施.....	190
第四节 产品满意管理.....	163	一、客户忠诚的价值.....	191
一、了解客户需求.....	163	二、客户忠诚管理实施.....	192
二、适应客户需求.....	164	第四节 培养忠诚客户.....	193
三、提供满意产品.....	165	一、培养客户忠诚的策略.....	193
第五节 服务满意管理.....	166	二、培养客户忠诚的方法.....	194
一、服务是产品功能的延长.....	167	第五节 客户流失管理.....	196
二、实施服务满意的方法.....	167	一、客户流失原因分析.....	196
第六节 客户不满意管理.....	169	二、客户流失的主要管理措施.....	197
一、正视客户不满.....	169	第六节 中间商客户的忠诚管理.....	202
二、洞察客户不满.....	170	一、激励中间商客户.....	202
三、安抚客户不满.....	170	二、窜货管理.....	206
四、辨别客户不满.....	171	第七节 网络客户的忠诚管理.....	210
五、妥善处理客户不满.....	172	一、网络客户的忠诚效益.....	211
六、“不满意”危机公关.....	173	二、诚信是网络客户忠诚的基础.....	211
第七节 客户投诉管理.....	174	三、网络客户的忠诚特点.....	212
一、客户投诉的意义.....	175	四、建立网络客户的忠诚.....	212
二、客户投诉的范围.....	175	本章小结.....	213
三、客户投诉处理程序.....	176	思考与练习.....	214
四、建立投诉管理体制.....	177	实训项目题.....	214
五、投诉处理的一般方式.....	178	案例分析.....	215
六、投诉处理的正确措施.....	179	第八章 客户服务管理	216
本章小结.....	182	第一节 客户服务概述.....	217
思考与练习.....	182	一、客户服务的含义.....	217
实训项目题.....	182	二、客户服务的特征.....	218
案例分析.....	182	三、客户服务的目标.....	219
第七章 客户忠诚管理	184	四、客户服务的类型.....	220
第一节 客户忠诚的含义及意义.....	185	第二节 客户服务管理理念.....	222
一、客户忠诚的含义.....	185	一、客户服务的现实发展.....	222



二、客户服务的重要性.....	223	第二节 客户关系管理理念	261
三、客户服务管理理念与原则.....	224	一、客户关系管理的含义	261
第三节 客户服务的标准.....	226	二、客户关系管理的作用	263
一、客户服务标准的作用.....	226	三、CRM 组织系统	265
二、客户服务标准的内容.....	227	第三节 客户关系管理的内容与方法	267
三、制定客户服务标准.....	231	一、客户关系管理的主要内容	267
四、实施客户服务标准.....	236	二、客户关系管理的基本方法	269
第四节 组建客户服务团队.....	236	第四节 客户关系管理系统的构建	
一、设计客户服务岗位.....	237	与实施	271
二、客户服务人员的素质要求.....	238	一、客户关系管理系统的构建	
三、客户服务人员的选拔.....	239	基础	271
四、客户服务人员的培训.....	240	二、客户关系管理系统的模型	
五、选拔客户服务团队的领导者.....	242	设计	273
第五节 提高客户服务水平的策略		三、客户关系管理系统的实施	
与方法.....	243	步骤	275
一、加强沟通的策略.....	243	四、中小企业实施客户关系管理的	
二、留住客户的策略.....	245	途径	276
三、网络客户服务的策略.....	246	第五节 客户关系管理平台的建立	277
四、提高服务质量的方法.....	249	一、客户数据库	277
本章小结.....	251	二、呼叫中心	278
思考与练习.....	252	第六节 客户伙伴关系的建设	279
实训项目题.....	252	一、建立客户伙伴关系	279
案例分析.....	253	二、改善客户伙伴关系	280
第九章 客户关系管理	256	三、发展客户伙伴关系	281
第一节 关系与客户关系.....	257	本章小结	282
一、关系与客户关系的概念.....	257	思考与练习	282
二、客户关系的类型.....	258	实训项目题.....	283
三、企业选择客户关系类型的		案例分析	283
考量.....	259	参考文献.....	287

第一章 客户管理概述

【学习目标】

通过本章的学习，要求理解客户与客户管理的基本概念，了解客户生命周期的理念，掌握客户分类的方法，掌握客户管理的任务与内容。

本章关键词：客户；客户管理；供方；客户种类；客户生命周期

本章项目任务：1. 如何划分客户；2. 怎样判断客户所处的生命周期阶段

【开篇引例】销售保险的不同结果

两个保险公司的业务员到一所小学去推销保险。一个公司的主管带领3个助手到学校的门口摆摊，一天下来，卖了20多份保险，感觉很不错。另一个公司的业务员则找到学校管后勤的校领导和校医，在他们的帮助下召集了一次全校的班主任会议，宣传了保险的作用，并许诺了一定的奖励，结果第二天就通过班主任签订了800多份合同，其中80%是学生合同。从这两个业务员的不同做法，我们就可以领会到客户管理的理念。

(资料来源：李光明. 客户管理讲义. 2015)

什么是客户管理？我们用一个例子来做说明。有一个养鸭专业户，他的鸭蛋又大又香，产量也高，很有名气，叫“汤鸭蛋”。同村的人养的鸭子都不如他的鸭子。问他有何诀窍，他说其实很简单，就是对不同的鸭子进行分群饲养，如生蛋的与不生蛋的分开，老鸭与新鸭分开，公鸭与母鸭合理搭配。由这个例子可见，如果管理得当，鸭子就会产生良好的价值；然而如果管理不善，鸭子就会失去自身的价值，甚至造成亏损(消耗粮食不生蛋)。同样的道理，企业的客户就好比能生蛋的鸭子，如果企业对客户管理有方，客户就会热情、积极地配合企业的各项政策或活动，并产生价值，就像“汤鸭蛋”的鸭子一样；而如果管理不善，客户就不能产生效益甚至会带来风险。客户管理的目的就是要培养能够给企业多“产蛋”(产生价值)的好客户。

目前，许多企业尤其是一些民营企业仍主观认为，拥有高质量的产品或服务，就能够吸引大量的客户群体，所谓“酒香不怕巷子深”“皇帝女儿不愁嫁”，只要有了好的鱼饵，就不愁抓不到大鱼。然而，这种好事越来越少。客户的需求变得越来越挑剔，他们不仅要求企业拥有高质量的产品和服务，而且要求企业拥有敏捷的反应能力，能够全面满足他们的需求。企业中存在着许多问题，如员工服务客户的意识淡薄、企业管理观念落后、客户忠诚度低、应收账款无法收回、客户投诉解决缓慢、不能提供客户所需要的产品，等等，



其根本原因都在于企业不能与时俱进地贯彻实施客户管理战略。

在学术界，关于客户管理的讨论越来越多。科特勒认为，客户观念是营销哲学发展的新阶段，现代营销必须以客户的具体需求为中心。营销专家詹姆斯·穆尔说：“现代企业的命运掌握在客户手中，客户是企业利润的最终决定者。”的确如此，越来越多的营销实践证明，企业成功的关键在于重视客户的需求，提供满足客户需求的产品和服务，有效地管理客户，并确保客户获得较高的满意度，以增加其重复购买的可能性，从而通过维持长期的客户关系来营造一种最新、最前沿的竞争优势。企业界尤其是服务行业将客户管理作为营造企业差别化竞争优势的一条重要途径。而一些大的国际软件服务商，如IBM、SAS、SAP等开始将客户关系管理方案软件作为本企业的一项主要业务，希望能够在客户管理的浪潮中占领新的阵地。

所有的迹象表明，客户管理已经成为现代企业管理中最有效、最先进的方法与策略，客户管理已成为企业营销管理的主要内容之一。客户管理的指导思想就是对客户进行系统化的研究，以改进对客户的服务水平，提高客户的忠诚度，并由此为企业带来更多的利润。客户管理主要以现有市场为出发点，把营销重点放在现有客户身上，满足客户的要求，培养忠诚的客户群，从而达到低营销成本、高营销效率的目的，同时在此基础上扩展市场，开发新客户，最终实现客户价值和利益的最大化。

第一节 客户的概念

什么是客户？如何理解客户？这是学习客户管理相关知识时必须首先理清的问题。

客户是企业的利润之源，是企业的发展动力，很多企业将“客户是我们的衣食父母”作为企业客户管理的理念。那么到底什么是客户呢？不少人将顾客与客户混为一谈，尽管顾客与客户都是购买和消费企业产品的人或者组织，但顾客(Customer)和客户(Client)的概念是有区别的。

在现代营销管理的观念中，顾客可以由任何人或机构来提供服务，而客户则主要由专门的人员来提供服务。因为客户是针对特定的某一类人或者某一个细分市场而言的。客户的需求是具体的、个性化的，例如银行的贷款客户、医生的病人、不同的保险客户。因此需要专门的人员与资源来满足客户的需求，这是与一般的“顾客”不一样的。当然，也可以说客户是顾客的一部分。

因此，可以这样定义：客户是接受企业产品或服务，并由企业掌握其有关信息资料，主要由专门的人员来提供服务的组织和个人。客户的含义可从以下几个方面来理解。

1. 客户不一定是产品或服务的最终接受者或用户

处于供应链下游的企业或个人是上游企业的客户，他们可以是批发商、零售商或中介商，而最终的接受者可能是消费产品和服务的人或机构。只有当他们消费这些产品和服务时，他们才是用户。

2. 客户一般由企业专门提供服务

如前所述，客户不同于一般顾客，他们有具体的个性化的需求，因而由企业专门提供产品与服务。

3. 客户也在企业内部

人们习惯于为企业之外的客户服务，而把企业内上、下流程的工作人员和供应链中的上、下游企业看作是同事或合作伙伴，而淡化了服务意识，造成服务的内外脱节和不能落实。客户管理中的客户，其内涵已经扩大化，在关系营销中甚至将公司内部上流程与下流程的工作人员都称为客户。

4. 客户一定在企业存有相应的信息资料

企业，尤其是许多服务行业的企业会将客户的信息资料建成数据库，以提供能够满足客户需求和有利于发展业务的服务，而一般意义上的顾客则大多不会在企业内保存相应的资料。

5. 客户是所有接受产品或服务的组织和个人的统称

在现代客户观念指导下，个体的顾客和组织的团体都统称为客户，因为无论是个体或是组织都是接受企业产品或服务的对象，而且从最终的结果来看，“客户”的下游还是客户。因此，客户是相对于产品或服务提供者而言的，他们是所有接受产品或服务的组织和个人的统称。

6. 顾客与客户的共性和区别

顾客与客户的共性：都是购买或享受产品(服务)的组织和个人。顾客与客户的区别：

①稳定性。客户比顾客购买的稳定性要大得多。②主动性。在交易过程中，一般情况下，顾客比客户主动。③交易的次数。大多数顾客是一次性交易，而客户是多次购买。④交易量。一般情况下，客户购买的数量多于顾客。⑤时间性。客户与企业之间比顾客与企业之间有更长期的业务关系。⑥产品或服务的提供。顾客可由任何人或机构提供产品或服务，而客户主要由专门人员提供产品或服务。⑦信息资料。企业内一般会保存客户的信息资料，而不会保存顾客的资料。两者最大的区别就在于，顾客只是“没有名字的一张脸”，而客户



的资料却很详尽地保存在企业的信息库之中。从这一意义上讲，客户与企业之间的关系比一般意义上的顾客更为亲密。

对于不同行业、不同企业的客户可以有不同的理解。例如，制造业与服务业的客户是不同的，前者侧重于中间商或企业组织，而后者则侧重于个人；而同样是服务业，旅游业的客户与保险业的客户也是不同的。客户对于企业的共同属性是：客户是与其利益既冲突又统一的“上帝”；客户是渠道、变现的手段、增值的工具(企业、品牌的传播者和塑造者)；客户是双赢意义下一起成长的伙伴。简单地讲，所谓客户，就是帮助企业销售产品、为企业挣钱的人。客户是企业销售体系的重要组成部分，是企业的重要资产之一。

第二节 客户的种类

客户的种类可因划分的角度不同而有所不同。

一、从销售的角度划分

销售产品或服务要满足客户的不同需求，且客户的购买行为受到经济、价值观、文化、环境等方面的影响。从销售的角度划分，客户可以分为以下四类。

1. 经济型客户

经济型客户希望投入较少的时间和金钱，以获得最大的价值。因此他们往往只关心价格，可能这次在这个商店购买该产品，因为它便宜；下一次又会在另一个商店购买其他品牌的产品，因为促销价更便宜，他们是“便宜”的忠诚客户。由于他们只购买便宜商品，所以销售给他们的商品利润要比其他客户的低，但是，因为他们是客户，企业对他们的服务一点都不能少。

2. 道德型客户

道德型客户具有较好的道德意识，要求购买双方都应遵守社会道德与法规，例如购买正版而不购买盗版图书与光碟的人。道德型客户觉得在道义上有义务光顾社会责任感强的企业，那些在社区服务方面具有良好声誉的企业可以拥有这类忠实的客户。

3. 个性化客户

客户的需求是各自不同的，例如不同的病人需要看不同的医生，银行贷款给不同的客户，客户购买不同的保险等，他们的购买行为、关系等具有个性。通常个性化客户需要人际间的满足感，诸如认可和交谈。因此，特别需要加强沟通与服务。

4. 方便型客户

方便型客户一般对购买的商品与服务比较随意或不太讲究，方便是吸引他们的重要因素。方便型客户常常愿意为个性化的服务额外付费，如提供送货上门服务的超市常常更吸引他们。

二、按客户的性质划分

按客户的性质即购买差别划分客户类型是最主要和应用最广泛的划分方法。根据该方法，可以将客户划分为以下三种类型。

1. 零售个人客户

零售个人客户即零售客户或消费者，是指购买产品与服务用于最终消费的个人或家庭。

2. 商业客户

商业客户即中间商或零售商，是指将购买的企业产品或服务出售给另外的客户，或附加在自己的产品上一起出售给另外的客户，以获得赢利的客户。

3. 组织客户

组织客户也叫组织市场。组织客户可以划分为政府机构(以国家采购为主)、特殊公司(如与本公司有特殊业务往来的公司)、生产制造商、非营利组织等。

例如，某粮油公司的客户类型分布如表 1-1 所示。

表 1-1 某粮油公司的客户类型分布

业态分类	客户类型
学校食堂	事业单位
超市	零售商
便利店	零售商
食品加工厂	生产商
公司专卖店	公司直销，个人客户
批发中心	批发商
军队	政府机构

三、从企业利益的角度划分

从企业自身的利益出发，企业不需要与所有的客户都建立关系，应当要弄清楚以下几



个问题：企业的客户是否给企业带来利益？能给企业带来利益的客户有多少？如何分配企业的资源？

1. 为企业带来不同利益的客户

凡是那些能为企业带来销售量、同时能给企业带来赢利的客户都是客户管理的首要目标，不要把任何有价值的客户留给竞争对手。对于在不同的角度和不同的生命周期能给企业带来不同的利益并且成为企业利润来源的客户，对其进行分类管理非常重要。下面就是一个典型的例证。

【案例 1-1】王雷的客户划分

王雷是某公司的业务员。业务部每月都要开 3 次工作会议，汇报自己的工作情况。王雷第一次参加上旬工作会，主任要求每位业务员按照客户的发货情况进行汇报，王雷就对自己客户的交易额进行了统计分析。到了中旬，第二次会议召开，除了上次的要求以外，主任又要求对客户交易的品种和花费的营销费用特别是广告、促销、人员、返利的费用进行统计分析。月底的总结会上，主任又特别增加了一项指标，要求按照客户的货款回收情况和应收账款情况对客户进行统计分析。王雷只好根据不同的数据对自己的客户进行统计分析。

后来，王雷向主任请教：“听说肯德基是按回头率来划分消费者的，我们为什么搞这么复杂，要按照几种不同的标准来划分客户呢？”

主任笑笑说：“肯德基有它的情况，所以有它自己划分客户的方法。我们是生产企业，靠销售产品，而且客户基本都是中间商。月初的会议主要检查销售情况，客户的购买对我们完成任务很重要，可以看出客户的市场价值。中旬要检查品种与费用的情况，要控制销售成本，重点是看哪些客户具有较好的效益价值。下旬要对客户进行总体考核，但信用与风险的控制是第一位的，同时回款率也关系到我们的业绩。因此，对客户应当有不同的分析指标，因为他们在不同的时段、不同的角度、不同的方面给我们带来不同的价值。肯德基的策略不也是如此吗？”王雷听后，心服口服。

(资料来源：李光明. 客户管理讲义. 2015)

2. 好客户和差客户

好客户是指喜欢企业的产品或服务，使企业有生意可做并给企业带来利润的那些客户，他们往往是企业的长期客户。好的客户会这样做：①认为企业的产品有价值并愿意购买；②通过向企业提出新的要求，可以帮助企业提高技术或技能、扩大知识面，使企业充分、合理地利用资源；③与企业合作走向战略发展一致的新方向。

差客户是指虽然购买企业的产品或服务，但却使企业无利可图甚至亏损或给企业带来

麻烦的那些客户。他们会这样做：①要求企业为他们做那些做不好或做不了的事情；②分散企业的注意力，使企业改变方向，与企业的战略和计划脱离；③只购买企业很少一部分产品，使企业消耗的成本远远超过他们可能带来的收入；④要求很多的服务和特别的关注，以至于企业无法把精力放在更有价值且有利可图的客户上；⑤尽管企业已经尽了最大努力，但他们还是不满意。

3. 影响企业收益与风险的不同客户

一些客户虽然能给企业带来利益，但同时却隐藏着巨大的风险。有不少客户对企业的作用不大，甚至有时还会给企业制造麻烦。比如，他们的财务状况十分糟糕，不能及时付款，会给企业带来巨大风险，就像美国“次贷危机”中的“次级客户”。如果企业没有这些客户，企业的处境可能会更好一些。因此，需要从收益与风险的角度分析不同的客户。

(1) 交易量小而对企业不忠诚的客户。这些客户是没有价值的客户。企业对待此类客户的对策就是该出手时就出手，该淘汰的就淘汰。

(2) 交易量大但对企业不忠诚的客户。这些客户常常会成为企业最危险的敌人。此类客户“挟市场”或“挟货款以令厂家”，他们以自己的销售额为资本向厂家讲条件、提要求，厂家若不能满足他们的愿望，他们就还厂家以“颜色”——窜货、降价倾销、扰乱市场或长期拖欠企业货款，给企业造成很大的损失。如果在企业所拥有的客户中，这些客户占有较大的比重，那么企业的销售和市场就很危险了。

(3) 交易量小但对企业忠诚的客户。这是可以培养的明日之星。对此类客户，企业要多扶持、培养，努力使其成为一个好客户。

(4) 交易量大且对企业也忠诚的客户。这是企业最宝贵的财富。一个企业拥有的这类客户越多，市场就越稳定、越有发展潜力。

四、从企业系统的角度划分

若把企业看作一个市场环境中的小系统，则其客户可以分为内部客户与外部客户。

1. 内部客户

在一个组织中，人与人之间、部门与部门之间、过程与过程之间往往会形成一种供方与客户的关系。提供产品(服务)者就是供方，接受产品(服务)者就是客户，因此内部客户通常是指企业(或联盟公司)内部的个人或业务部门，他们需要企业内部之间提供产品或服务以实现其工作目标。这通常是最容易被企业忽略的一类客户，同时又是最具长期获得性的(潜在的)客户。

内部客户是极其重要的客户，对于企业管理体系来说，只有每一个环节保证上一个环



节不出错，一个过程连接一个过程不出问题，才能使其有效地运转，也才能保证企业的最终产品或服务的质量，从而使外部客户满意。

2. 外部客户

外部客户就是指企业组织之外的交易组织或个人。在一般情况下，客户满意就是指外部客户满意。客户满意的管理战略，其立足点也是针对外部客户的。

五、按客户在渠道中的作用划分

客户按其在流通渠道中的作用可划分为中间客户与最终客户。

1. 中间客户

所谓中间客户，是指处于产品或服务流通链中间的客户。在现代市场营销中，产品往往采取分销模式，要经过相当多的流通环节才能到达最终使用者的手中。例如，按一般商品的流通形式分，客户可以分为生产商、批发商(往往有多级批发商)、零售商和使用者。由此：①产品流通过程中存在着相当多的中间环节；②任何一个中间环节既是前一个环节的客户，又是下一个环节的供方；③对生产者来说，既不能忽视中间客户，更不能忽视最终客户；④所有的中间客户一旦作为供方，都应当把客户满意，特别是最终客户的满意作为自己作业的出发点，而不应将此任务全部推给生产商。

2. 最终客户

所谓最终客户，是指产品或服务的最终使用者。作为产品或服务使用者的最终客户对产品或服务的质量最有发言权，他们的判定、取舍和选择最具有权威性。一旦失去了他们的满意，不论内部客户和中间客户的满意程度如何高，都是没有意义的。

在一般情况下，所谓的客户满意，本质上就是指最终客户的满意。

最终客户可能有以下两种情况。

(1) 购买者与使用者不是同一个组织或个人。例如玩具，其购买者可能是父母，而使用者可能是孩子。在这种情况下，双方都是最终客户。如果购买者不满意，今后就可能不再购买；如果使用者不满意，就会将不满意转达给购买者，从而影响购买者的下次购买决策。

(2) 使用者可能包括两个或两个以上的组织或个人。例如汽车，驾驶员是当然的使用者，乘客也是使用者。在设计 and 生产汽车时，既要考虑驾驶员这一直接客户是否满意，又要考虑乘客这一间接客户是否满意。如果不考虑乘客的满意与否，也会导致直接客户的拒绝购买行为。