

《营销精锐实战书系》第1辑

周文辉 著

大客户营销

广东省出版集团
广东经济出版社

《营销精锐实战书系》第 1 辑

周文辉 著

大客户营销

江苏工业学院图书馆
藏书章

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大客户营销/周文辉著. —广州: 广东经济出版社,
2004.3

(营销精锐实战书系. 第1辑)

ISBN 7-80677-689-3

I. 大… II. 周… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 014396 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	18 2 插页
字数	333 000 字
版次	2004 年 3 月第 1 版
印次	2004 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-689-3 / F·1024
定价	39.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前 言

一对一的大客户营销要是能成功，更显英雄本色。因为长期以来，它没有系统理论的指导，有的只是营销人员的悟性和人情练达。能不能将成功经验上升到理论高度，本书只是一个初步尝试，有待诸位读者一起来升华它。

X%光明营销 + Y%灰色营销

世界营销学大师之一菲利普·科特勒所写的经典教材《营销管理》主要以消费品行业为主，与大客户有关的组织机构市场/行业市场只占有一章的分量，目前大学所教的都是光明营销（无论面对的是市场营销专业的本科生还是MBA成人学员），也就是说能放心大胆地谈论的话题，这些经典营销理论对消费品来说非常适用，而对指导大客户市场的营销来说却有些力不从心。主要原因是由大客户营销领域的市场特点决定的，它们是透明性和隐蔽性同在，代表客户组织谈判的当事人个人利益追求与客户组织的利益存在着较大的不一致性，且购买决策涉及到相关利益主体，使得采购工作相当复杂。面对这种复杂性和不确定性，大客户营销人员必须同时具备两套本领：光明营销术 + 灰色营销术，两手都要硬，两手都要抓。尽管随着市场经济的不断完善，灰色营销的成分会不断降低，但可以预料的是 Y 永远不会等于零，因此，我们要做好打持久战的准备。

没有战斗力，就没有签单力！

“应届大学毕业生最好先不要去做大客户营销。”这是营销老手告诫年轻学子的一句忠言。果真如此吗？如果说营销是一门极具挑战性的工作，那大客户营销更具个人挑战性！消费品营销还可以依靠海陆空立体式的整合营销传播加上团队的协调配合，作为营销人员个人只要有一点特长，最少可以成为整个营销战车的“螺丝钉”；而如今大多数公司的大客户营销（尤其是工业品领域）主要依靠的是营销人员个人的战斗力。一方面，行业市场一般没有太多的广告促销支持，开展的是一对一的直销，客户数量不多，但成交金额都较大，没有分销商的网络和大卖场的平台可以借助，有的只是营销人员单打独斗的能力。

所以，大客户营销将士必须“十八般武艺样样精通”。拿得起，放得下。故行内有种说法叫做“营销高手搞定客户，营销低手被客户搞定”。大客户营销心得：交易、交心、交朋友；大客户营销成功经验：真情、主动、敏锐、高效。没有战斗力，就没有签单力！

搭建营销平台，团队配合作战

传统大客户营销由于过分依赖于营销人员单兵作战能力，至少带来了三大弊端：一是因为单线联系导致客户资源成了营销人员个人的资产，一旦营销人员“移情别恋”，利用公司资源开发的客户资源就成了营销人员另谋高就或重新创业的本钱；二是“猎人”与“农夫”不能互补，文武全才毕竟是极少数，顾此失彼的现象比较明显，业务开发受到严重的限制；三是营销人员成长速度缓慢，20%的优秀营销人员创造了80%的销售业绩的同时，80%的营销人员却只创造了20%的销售业绩，业务提成制度设计导致优秀营销人员将自身经验视如珍宝，不愿意与人分享，怕别人超过自己。要改变此种困境，公司总部必须下功夫建立有效的营销平台，不仅让每个人都能共享各种信息和资源，而且可以让不同类型的营销人员能做到优势互补，只有提升整个团队的战斗力和执行力，公司才能占领更大的市场。

出奇才能制胜

兵法云：“以正合，以奇胜。”传统大客户营销惯用的三部曲：请客吃饭、桑拿按摩、打业务牌已经变成了大家的通用模式，经济学的“边际效用递减原理”告诉我们，当客户消费同一种东西的次数越多，他感受到的效用价值随着次数的增加而递减。当大家都在“规定动作”上比试时，分不出高低，最后拼的是“真金白银”还不见得有奇效。这个时候，你想胜出，就必须设计“自选运作”，并力争在自选动作上增加难度系数和新意。给你3000块钱攻关费用，你打算怎么花？花出300元钱的效果还是3万元钱的效果，全在于你如何进行营销创新！

你听说过“请人吃饭不如请人出汗”的观点吗？你想过在圣诞节以圣诞老人的身份给客户送圣诞礼物吗？你导演过在歌舞厅给尚未谋面的客户一个戏剧性的惊喜吗？换一种玩法，试着给客户一个全新的体验，只要找到一个“支点”，也许你就会发挥“四两拨千斤”的杠杆效应！

你无法改变客户，就改变自己吧

由于长期从事营销顾问与培训事业的缘故，我有大量的机会跟奋斗在大客户营销第一线的将士们分享他们的喜悦、苦恼和压力，深感他们有如战斗在“夜幕下的哈尔滨”电影中的地下工作者一样，承受着太多的业务压力和应酬的无奈，活得不容易啊。面对形形色色的客户，你有求于客户，要获得客户的尊重和认可，你必须付出更多。在培训中我经常跟学员分享一种观念：“你不能改变客户，你就改变自己”，为了得到客户的订单，你必须学会“变色龙”的本事。2001年第3期的《英语沙龙》有一篇“无论怎样”的短文，我觉得非常适合在大客户营销战线奋斗的弟兄们自我调解情绪之用，特摘录在此与大家共勉：

人们常常不讲道理，不讲逻辑，自以为是；无论怎样，原谅他们。

如果你心地善良，人们可能会指责你别有私心；无论怎样，要心地善良。

如果你成功了，你会赢得一些虚假的朋友和一些真正的敌人；无论怎样，争取成功。

如果你诚实坦率，人们可能会欺骗你；无论怎样，要诚实坦率。

你数年苦心经营的东西，有人可能会将其毁于一旦；无论怎样，去努力经营。

如果你找到了幸福，有人可能会嫉妒你；无论怎样，去享受幸福。

你今天做的好事，人们往往明天就会忘记；无论怎样，去行善积德。

献给世界你最好的一切，也许永远也不够；无论怎样，去献给世界你最好的一切。

最可爱的花只有两朵：一朵在采撷者的梦想里，另外一朵则还未开放。《大客户营销》只是提供了一根钓鱼杆和几种钓鱼方法，它本身并不能保证你一定能钓到大鱼，你必须多去钓鱼！

周文辉

2004年2月18日于长沙岳麓山
中南大学商学院市场营销研究所

目 录

第 1 章 迎接大客户经济时代	(1)
1.1 从市场占有到客户占有	(1)
1.2 从品牌资产到客户资产的转移	(5)
1.3 工业品市场中的大客户特点.....	(10)
1.4 政府采购中的大客户特点.....	(21)
1.5 大客户营销模式创新.....	(23)
第 2 章 洞悉大客户需求热点	(33)
2.1 大客户的市场调查.....	(33)
2.2 将信息转换为有用的情报.....	(38)
2.3 大客户需求状况诊断.....	(42)
2.4 知人性的方法.....	(49)
第 3 章 洞悉竞争对手战略意图	(53)
3.1 界定你的竞争对手.....	(53)
3.2 收集竞争情报.....	(55)
3.3 识别竞争对手的意图.....	(58)
3.4 大客户竞争战略的设计.....	(60)
第 4 章 运筹大客户营销策划	(69)
4.1 战略性营销策划.....	(69)
4.2 营销金三角.....	(73)
4.3 制定正确的营销策略.....	(82)
4.4 知识营销沟通大客户.....	(86)
第 5 章 搞好大客户市场开发	(95)
5.1 正确选择目标客户.....	(95)

2 大客户营销

5.2	大客户顾问式销售	(98)
5.3	大客户销售技能	(101)
5.4	工业品大客户开发要素	(108)
第6章	运作大客户采购投标	(113)
6.1	精心策划招投标	(113)
6.2	投标实战过程管理	(116)
第7章	构筑大客户营销平台	(139)
7.1	客户导向型组织设计	(139)
7.2	客户导向型企业文化	(144)
7.3	流程再造快速反映大客户需求	(147)
7.4	以内部营销原理打造营销后台	(153)
第8章	提供大客户优质服务	(161)
8.1	优质服务战略的提出	(161)
8.2	服务利润链	(167)
8.3	服务创造价值	(173)
8.4	大客户服务程序	(176)
第9章	整合大客户品牌推广	(181)
9.1	大客户为何需做品牌	(181)
9.2	发挥品牌联想的威力	(183)
9.3	大客户品牌推广策略	(186)
第10章	建设大客户营销团队	(203)
10.1	团队及团队类型	(203)
10.2	营销人员优势互补	(207)
10.3	提升大客户营销团队战斗力	(214)
10.4	大客户营销团队管理	(217)
10.5	成为优秀的营销团队领导者	(220)
第11章	做好大客户关系营销	(229)
11.1	关系营销理论的兴起	(229)

11.2	大客户关系营销类型与层次·····	(232)
11.3	大客户伙伴关系的建立·····	(236)
11.4	大客户关系营销三部曲·····	(239)
11.5	持续改进大客户关系·····	(244)
11.6	关系营销：高技术产品应用·····	(247)
第 12 章	培植大客户持续满意 ·····	(257)
12.1	大客户满意战略定位·····	(257)
12.2	大客户满意四步法·····	(261)
12.3	大客户满意战略的实施·····	(264)
12.4	从满意度到忠诚度的演进·····	(272)

后 记

第 1 章 迎接大客户经济时代

1.1 从市场占有到客户占有

一、谁是你的大客户

任何企业都不能企图满足市场上所有客户的全部需求，不仅如此，企业所选择的目标客户还必须进一步细分和筛选。因为每一个客户对企业的贡献率相差很大，很多情况下，企业 80% 的营销费用花在只产生 20% 的效益的客户群身上，而对创造了 80% 的效益的客户却只为他们投入了 20% 的营销资源。很多企业的促销活动往往只对价格敏感型的非忠诚客户起了作用，而忘记对持续为你作贡献的老客户进行相应的回馈。这样做不仅浪费了宝贵的营销资源，而且极大地损害了老客户的满意度和忠诚度，长期下去将侵蚀企业的市场基础，使企业失去对未来市场的竞争优势。大客户在这里的含义，不一定是指客户规模或实力的大小，而是对你所在的企业所作的贡献而言，如果某一客户在你企业所有销售利润中所占的比例较大，哪怕客户规模不如其他客户，对你企业来说，它就称得上大客户。

经济学统计数字显示：80% 的生意是同 20% 的客户做的，80% 的收入来自 20% 的客户。这是著名的帕雷多 80/20 原理，它的营销管理的意义就是将客户按其业务的重要性可分为战略客户、大客户、一般客户、准客户、潜在客户五类。这样在营销实践中就要善于区分关键的少数和一般的多数，合理地分配营销投入力量和资源而不是平均使力、全面出击，同时要关注、影响客户类别向有利的方向层面转化。

关于大客户划分的标准，我们认为，在基于传统的交易营销建立的“大客户关系”里面，企业发现自己的利润主要来自中等规模的大客户，因为最大的大客户一般要求周到细致的服务和最大程度的折扣，这往往降低了公司的利润水平；小销售额的大客户又因为较多的交易费用降低了公司的利润率，而中等规模销售额的大客户由于在关系中处于相对弱势的地位，较少讨价还价或者提出过分的服务请求。

一个客户就是一个细分市场，产业市场正从价值链向整合价值链转型。

传统的以交易为中心的观念认为：卖方是以单一销售为导向，以产品特征为中心。信奉这种观念的企业的做法是短期行为，它们的客户服务承诺十分有限，它们间断性地与客户保持联系，认为质量是生产人员的事。采用大客户管理方法的企业以客户维系为导向，持续地与客户进行沟通，以为客户提供长期价值为中心。信奉这种观念的企业承诺完全满足客户的期望，认为质量是全体人员的事。

大客户战略必须与企业整体营销战略相吻合。大客户通常是细分市场上的大客户，对卖方很有吸引力。通过大客户对卖方的相对吸引力，以及企业满足客户要求的明显优势，可以把大客户甄别出来。特别要考虑客户盈利能力，通常客户盈利能力随客户维系的时间增加而增加。

二、客户生来不平等定律

客户生来不平等定律告诉我们：企业对所有客户不能平均用力，一定要区分谁是你战略性重点客户，也就是本书所论述的大客户。一旦公司瞄准了其目标大客户群并开始满足和超过客户的期望值，客户的满意度就会上升。随之而来的是客户的忠诚度增加，从而给公司的利润带来可以测量的显著影响。

1. 大客户的持续价值

厄尔·萨塞（Earl Sasser）和弗雷德·赖卡德（Fred Reichheld）研究了很多服务行业，他们发现很多情况下，随着时间的推移，无论哪种产业，与典型客户关系的发展均会给公司不断地带来更多的利润。

(1) 第0年，寻找客户。这些寻找客户的成本将会在建立客户关系的过程中得到补偿。

(2) 在客户关系建立的早期，销售额和利润水平都很低。但是这形成了一个基础，在这基础上可以建立长期的客户关系。

(3) 一旦客户熟悉公司的产品和服务，他们更愿意从该公司购买新的产品和服务。在进一步的购买中，他们对价格不会像第一次购买基本产品或服务那样敏感。于是利润水平提高了。

(4) 随着客户对公司及其政策了解的增加，为这些客户提供服务的成本也降低了，因此总成本降低。而且，真正忠实的客户能够成为公司的宣传者，其中有些人急于把公司推荐给其他人，这样又带来了新的业务，大大增加了盈利。

(5) 与客户关系保持的时间越长，公司的盈利水平就越高。一次对服务公

司的调查说明，把客户关系从五年延长到六年，意味着盈利水平提高 25% ~ 85%。

为什么客户随着时间的推移会更有利可图

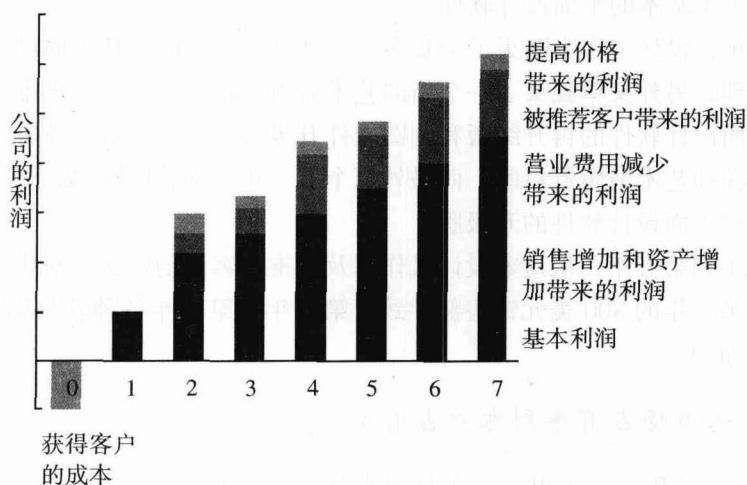


图 1-1 忠诚客户的持续价值

2. 计算大客户的持续价值

为什么公司没有更多地关注他们的忠实客户？因为他们并不了解其价值。计算你的客户的持续价值，其结果将使你大开眼界。你可用此结果作为证据，使你保留客户的创意获得最高管理层的支持。

对于任何行业的任何客户，都可以计算持续价值。假设有一家 B2B 的公司，即一家小型图形设计室从一个经销商处买软件：

第一年，设计室老板看电视广告介绍一种台式电脑用的平面设计软件后决定购买一套。在这第一年內，经销商从这位客户手中没有挣到钱，因为他获得并服务于该客户的成本高于这套软件程序的买价。

第二年，客户对这套平面设计软件很满意，又买了升级版本（该产品利润较高），同时还买了制图和演示软件。此外，这位客户又向几个独立图形设计师推荐了该平面设计软件，其中一人购买了这套软件。

第三年，这家设计室又从这位经销商处购买了图像处理软件和艺术剪辑资料库。而第一个被推荐的客户（即第二年购买平面设计软件的人）购买了制图软件和平面设计软件的升级版。第二个被推荐的客户购买了平面设计软件。

第四年，这家设计室又购买了新版平面设计软件的升级版和制图软件升级版。第一个被推荐的客户又购买了图像处理软件和艺术剪辑资料库。而第二个被推荐的客户购买了制图软件和平面设计软件升级版。此外，又有两个被推荐的客户购买了基本的平面设计软件。

第五年，设计工作室购买了全套多合一软件，其功能包括平面设计、演示和图像处理，另外又单独买了一个新的艺术剪辑资料库。第一个被推荐客户买了新版平面设计软件的再升级版和制图软件升级版。第二个被推荐客户买了图像处理软件和艺术剪辑资料库。而另外两个上一年被推荐的客户，每人又买了制图软件和平面设计软件的升级版。

第一年到第五年，从这家设计工作室及其推荐客户的购买金额中你可以看出，最初第一年的 800 美元销售额导致了第二年到第五年各种软件销售 12850 美元的增加额。

三、从市场占有率到客户占有率

Peppers 和 Rogers 提出了一个将焦点从市场占有率 (Market Share) 转换到客户占有率 (Customer Share) 的新营销思维模式。他们提到，除了将营销的重点摆在投资更多的资金与精力在整个市场以期提升营业额之外，企业也应该思考如何增加每一位客户的营业额——也就是在一对一的基础上提升每一位客户的占有率。由于提升现有客户消费金额所需花费的成本往往低于开发一个新客户的成本，所以它有助于提升公司的利润。另外一个好处在于，当我们致力于提升现有客户的销售额时，我们正与客户建立一个更长远、更忠诚的客户关系。为了要让每一个客户有最大的贡献，企业必须掌握客户的思维，而只有实行一对一营销的沟通机制才能达到这个目标。

市场占有率是一个宏观且抽象的概念，而客户占有却是一个微观且具体的概念，它需要你进行一对一的锁定和滚性化的营销。客户占有是市场占有的前提，客户占有了，市场也就占有了。因为客户是构成市场的基本元素，尤其是在大客户和服务领域。

要提高客户占有率，关键在于对客户进行一对一的营销。要真正占有客户，必须从情感和理性两方面同时下手，用公式表示就是：客户占有 = 情感占有 + 思想占有。现代营销已经从“量的需求”阶段、“质的需求”阶段转向了“情感需求”阶段。

人是有感情的，又是有追求的，在消费上，随着人类文明进步和富裕，消费层次不断提高、不断变化，消费者在消费时既希望能突出自己的个性，追求品位，又希望能迎合潮流化的趋势。于是，成功的企业家和经营者便在“人的

情感”上大做特做文章，有针对性地推出产品或改变销售方法，提供超值服务，使产品散发出来的气氛、情感和趣味与众不同，从而达到促销产品的目的，把营销这一传统经营活动引入了一个全新的情感营销领域。深圳时运达公司专门订做各种礼品表，并在手表的背面刻上有个性、有人情味的赠言，一块普通手表，因为多了几行字，转眼就身价倍增了。比如，你想给远在他乡的爱人寄一块礼品表，你就可以在手表的背面刻上爱人的名字，并写一行赠语：“特别的爱给特别的你”，下面刻有日期和你的名字。可以想像，你的爱人戴着这块表，每当寂寞孤独之时，看看表上的赠语，心中顿时倍感温馨与幸福。

1.2 从品牌资产到客户资产的转移

大卫·爱格在《品牌经营法则》中开门见山地提出：“未来的营销是品牌的战争”，以此强调品牌的重要性并没有错，但它远未找到市场制胜的源泉。因为今天的市场竞争实质在于我们和众多竞争者争夺顾客的芳心，所以大卫·爱格的这句话还需进一步延伸为“未来的品牌是顾客的战斗”。以顾客为中心的企业需要一种全新的经营思路：根据顾客资产而不是品牌资产来管理企业，企业应重点关心顾客的盈利能力而不是产品的盈利能力。盲目追求产品的盈利能力不利于企业的健康成长。

市场成功的核心是顾客资产，而不是品牌资产。企业现有顾客是企业未来收益的可靠来源，如何驾驭顾客资产就成为企业决策制定的核心，同时也是构成企业竞争优势的来源。

强势品牌的资产包括：品牌知名度（Brand name awareness）、对该品牌品质的肯定（Perceived quality）、品牌忠诚度（Brand loyalty）、品牌联想（Brand association）。强势品牌可以提高顾客忠诚度。品牌价值的产生往往来自于消费者对这个品牌的忠诚。鼓励企业更积极地在建立品牌忠诚度上下功夫，这样可以进一步提升品牌价值。

一、品牌资产导向的缺陷

1. 品牌资产导向本质上仍然是以企业为中心

品牌资产带有明显的以企业为中心的观念。著名品牌专家 Stephen. King 提出：“产品是工厂所生产的东西，品牌是消费者所购买的东西。产品可以被竞争对手模仿，但品牌则是独一无二的。产品极易过时落伍，但成功的品牌却能经久不衰。”从这句理论界和实践部门都喜欢引用的名言可以看出，品牌价

值的最终评定者不是生产厂家，而是消费者或顾客。

2. “品牌近视症”

西奥多·莱维特曾提出“市场营销近视症”，“当顾客购买一个 1/4 英寸的钻头时，他们所要的是一个 1/4 英寸的孔。”换言之，钻头只是达到钻孔这一目的的手段。

3. 品牌资产是产出的结果，顾客资产才是投入的过程

罗兰·T. 拉斯特等在《驾驭顾客资产》中认为“通过对品牌的主观评价而获得的顾客资产称为企业的品牌资产 (Brand Equity)”。“皮之不存，毛之焉附”，因为有顾客的忠诚，才有品牌资产的价值，也就是说，顾客满意和忠诚是品牌资产之所以有价值的基础，相反，企业一旦失去顾客基础，品牌就成了无源之水、无本之木。

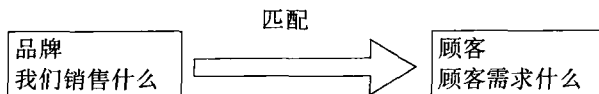
4. 冰山理论

品牌是冰山上的冰尖，因为露在外面，很容易被看见和关注；而支撑品牌“占尽风光”的顾客资产因处于冰山的冰底，反而默默无闻，被人遗忘。

顾客是水，品牌是舟。水能载舟，亦能覆舟。为什么中国有这么多短命的品牌？曾经在市场上无限风光，转眼之间就消失得无影无踪。它的短暂成功是因为它曾经为目标顾客提供了有效的价值，得到了顾客的认可；失败了，是因为它忘记为目标顾客创造持续价值。

品牌之间的竞争很大程度上是附加价值的竞争。品牌作为资产，在企业兼并中体现了巨大的价值。强势品牌为什么能够使企业建立牢固、长期的市场需求，并使其比那些在产品或品牌上不成功的企业获取更多的利润？

二、品牌资产的价值来源



顾客为什么会购买这个品牌？如果一个企业仅仅考虑依靠知名品牌“吃老本”的话，迟早会被市场所淘汰，因为它抛弃了顾客，顾客也就会抛弃它。

当我们谈到资产时，通常指的是反映在资产负债表上的有形的硬资产，如

现金、存货、设备等，能把品牌这种软资产当作重要的资产对待，这已经是一大进步了。

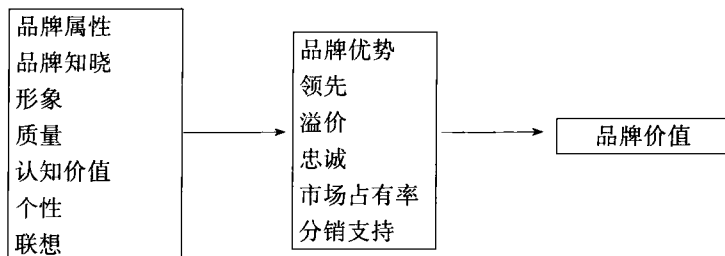


图 1-2 品牌资产价值的因果关系

如果我们要持续保持顾客的忠诚，就必须跨越品牌资产。企业必须围绕客户而不是产品来进行组织设计，这是历史发展的必然结果。以客户为中心的企业需要一种全新的经营思路：根据客户资产（企业客户价值）而不是品牌资产（企业品牌的价值）来管理企业，企业应重点关心客户的盈利能力而不是产品的盈利能力，因为品牌资产的价值来源于客户对品牌的满意度和忠诚度。

三、客户资产是企业管理的重心

企业应将管理重心放在何处？

客户资产：战略的关键。分析客户资产及其推动要素是企业制定有效战略的基础，它能找出对企业长期盈利能力有重大影响战略性活动，这些活动才应该是企业的主要关注点。

1. 客户资产的特征

企业现有客户是企业未来收益主要的可靠来源，如何驾驭客户资产成为企业决策制定的核心。什么是客户资产？企业的长远价值很大程度上取决于公司的客户关系的价值，我们称之为客户资产。就是它所有客户终身价值折现现值的总和。客户的价值不仅仅是客户当前的盈利能力，也包括将从客户一生之中获得的贡献流的折现净值。

向客户资产转变是必然的趋势。经济发达国家促成经济转型的一些变化趋势正在形成，它们使管理重心不可避免地品牌资产转移到客户资产。所有这些变化趋势的中心思想是从以产品为中心转变到以客户为中心。客户资产的三个推动要素包括：

(1) 价值资产 (Value Equity): 通过从客户价值感觉获得的客户资产。客户购买选择受产品质量、价格和便利程度等的影响, 价值感觉是客户感性和理性的判断。

(2) 品牌资产 (Brand Equity): 通过对品牌的主观评价或非理性的判断而获得的客户资产。

(3) 维系资产 (Retention Equity): 通过维系活动和关系培养而获得的客户资产。

2. 客户经济的四个转变

(1) 从交易到关系的转变。

市场经济更多地是以交易为导向的, 自然, 管理重心倾向于吸引客户而不是维系客户, 在吸引客户的竞争中, 品牌资产占据着绝对地位。考察服务经济: 以银行为例, 客户的一次不愉快的经历会引发客户重新选择银行。这导致了从以客户交易为中心到以维系客户长期关系的、一对一的客户关系为中心的转变。

(2) 从吸引客户到维系客户的转变。

对于银行来说, 维持或维系客户是银行经营成功的核心。在这种争夺战中, 客户资产会占上风, 而品牌资产则处于次要地位。

(3) 从以产品为中心到以客户为中心的转变。

加强客户关系管理的同时会削弱产品的重要性, 这并不是说产品不重要了, 而是与满足客户需求相比, 产品是第二位的。产品不断更新换代, 而客户是不变的。不管客户需要什么产品 (客户的需求可能随时改变), 企业成功的秘诀在于与客户维系有利可图的关系。客户的品牌偏好也会随时间发生变化。

(4) 从品牌资产到客户资产的转变。

通过成功地发掘有利可图的客户关系可使企业资源的长期盈利能力最大。

利润从何而来? 是长期的客户关系产生利润。按客户来编写的详细财务报告表要能准确地反映出企业的盈利能力。

3. 怎样使客户资产发挥作用

知道客户资产是企业成功的关键还不够, 企业需要知道提升客户资产的哪个推动要素才能提升客户资产。为了真正理解客户资产, 我们需要解决两个关键问题: 一是什么促使客户选择某家企业的产品达成交易? 二是什么促使客户重复购买? 客户资产是动态变化的。一旦企业第一时间完全理解把握了客户资产推动要素的动态变化, 就可充分利用这些变化的有利时机。企业要不断地跟