

How to build living relationships with your most valuable customers

CUSTOMERS THAT COUNT



关键客户

如何与最有价值的客户建立有活力的关系

[英] 托尼·克拉姆 (Tony Cram) 著

孙静译

How to build living relationships with your most valuable customers

CUSTOMERS THAT COUNT



关键客户

如何与最有价值的客户建立有活力的关系

[英] 托尼·克拉姆 (Tony Cram) 著

孙静 译

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

关键客户：如何与最有价值的客户建立有活力的关系/(英) 克拉姆著；孙静译.

北京：中国人民大学出版社，2005

ISBN 7-300-03704-6

I. 关...

II. ①克...②孙...

III. 企业管理：销售管理

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 135690 号

关键客户——如何与最有价值的客户建立有活力的关系

[英] 托尼·克拉姆 著

孙静 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮 编	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	三河市华晨印务有限公司		
开 本	787×1092 毫米 1/16	版 次	2005 年 4 月第 1 版
印 张	20.375	印 次	2005 年 4 月第 1 次印刷
字 数	255 000	定 价	48.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

关于作者

ABOUT THE AUTHOR

托尼·克拉姆 (Tony Cram) 是英国阿什里奇学院的计划主管, 为客户设计并策划发展计划, 其客户包括万豪酒店、圣保罗国际保险公司、BBA 集团以及罗克韦尔自动化公司。他曾在德国 Universitätssseminar der Wirtschaft 大学做访问教授, 在瑞典管理学院工作, 在美国密歇根大学担任有关公司计划的教学工作。作为英国红十字会全国通信组成员, 他为红十字会做出了贡献。他是特许营销研究所的研究员。在《金融时报管理手册》(The Financial Times Handbook of Management) (2000) 一书中, 撰写了有关于客户关系管理的重要性的章节。他的第一本书《关系营销的力量》(The Power of Relationship Marketing) 于 1994 年出版。

托尼·克拉姆曾任营销、销售和综合管理部门的经理和总裁, 有 20 年的管理经验, 之后他成为阿什里奇管理学院的一员。最初, 他在汽车制造业工作, 接着就职于一家法国公司的休闲娱乐部门。他在大都市营业公司董事会呆了八年, 之后就职于 TSB 银行, 他在银行的最后职位是营销服务部主管。他在各种国际会议和研讨会上演讲, 热心帮助各机构通过建立长期的客户关系创造竞争优势。

致 谢

ACKNOWLEDGEMENTS

首先，我要感谢在发展计划及其研讨会上遇见的所有参与人员，尤其是在阿什里奇管理学院、德国 Universitätsseminar der Wirtschaft 大学、瑞典管理学院、美国密歇根大学以及阿根廷布宜诺斯艾利斯的 OSDE Binario 的全体参与人员。我对他们提出的所有问题、挑战、建议和做出的贡献表示衷心的感谢。

其次，我要感谢那些卓越的从业人士，他们在百忙之中从与客户建立的值得推崇的关系中抽出时间同我交谈，介绍这个难以定义的技术准则。我尤其要感谢下列人士：Smarterkids.com 网站的戴维·布洛赫姆 (David Blohm)，万豪国际酒店的林恩·罗奇-希尔德布兰德 (Lynne Roach-Hildebrande) 和斯蒂芬·蔡斯 (Stephan Chase)。我不会忘记罗克韦尔自动化公司的唐·布思 (Dawn Booth) 和她的同事兰迪·弗里曼 (Randy Freeman) 和基兰·库尔顿 (Kieran Coulton)，还有华盛顿州肯特市娱乐设备公司的迈克·福利 (Mike Foley) 和洛拉·弗卢埃林 (Lora Flewelling) 做出的贡献。我还想感谢荷兰 DSM 公司的雷姆科·古德帕尔 (Remko Goudappel)，运动神经元疾病协会的乔治·莱维 (George Levvy)、简·伯恩斯 (Jane Burns)、劳拉·西蒙斯 (Laura Simons) 和布赖恩·迪基 (Brian Dickie)，Kwik-Fit 汽车维修中心的斯图尔特·特恩布尔 (Stuart Turnbull) 和金·阿什福德 (Kim Ashford)，圣保罗国际保险公司的马丁·哈得孙 (Martin Hudson) 以及瑞典哥德堡纸草公司的马茨·诺兰德 (Mats Nordlander)。

再次，还要感谢百森商学院的戴维·亨尼斯 (David Hennessey)，马萨诸塞州的韦尔斯利 (Wellesley)，感谢他们给我介绍情况，给予我指导以及盛情接待我，支持我在美国的研究。我还要感谢阿什里奇管理学院的同事们，包括阿什里奇学习资源中心的成员，他们为我搜索期刊杂志，提供进一步阅读的建议。

我还要感谢普华永道管理咨询公司的彼得·巴克 (Peter Barker) 许可我引用《金融时报》/普华永道管理咨询公司对世界最受尊敬的公司所做的调查，还有盖洛普组织的希拉里·奥斯门德 (Hilary Osmend)，他允许我引用“12 个问题/有利条件” (Q12 advantage)。

在该书的整个写作过程中，《金融时报》的理查德·斯塔格 (Richard Stagg) 和斯蒂芬·帕特里奇 (Stephen Partridge) 给了我极大的鼓励，提出了可靠的建议。

我的妻子克里斯 (Chris) 再一次证明是一个关键人物，她同我一道研究实例、制定主题并阅读和修改了每一个章节。我非常感谢。

最后，尽管大家协同工作，提供建议，给予支持，但表达的观点都是我自己的，如有错误则全部由我本人负责。

目录

Contents



第一部分 了解关系

- 1 关系现状 3
Kwik-Fit 汽车维修中心 8
- 2 商业挑战，用关系解决？ 13
娱乐设备公司 31
- 3 新的关系——暗藏的成本 35
Boo.com 时装电子零售商 44
- 4 现有客户——暗藏的价值 47
瑞士航空公司 63

第二部分 建立关系

- 5 做好准备迎接客户 69
威特比克斯公司 89
- 6 挑选客户 93
罗克韦尔自动控制公司 112

第三部分 实施关系

- 7 总是，而非有时 119
纸草公司 133
- 8 信任就是一切 137
食品公司 150
- 9 认识客户 153
Smarterkids.com 公司 168

目录

contents



- 10** 易于联络 171
西南航空公司 179
- 11** 客户时间管理 183
万豪国际酒店 202
- 12** 让客户随时了解最新信息 205
罗克韦尔自动控制公司 223
- 13** 奖励忠诚 227
万豪国际酒店 237
- 14** 完全放心 241
印度好立克公司 251

第四部分 关系回顾

- 15** 衡量客户关系 257
运动神经元疾病协会 268
- 16** 设置障碍以防客户流失 273
阿什里奇管理学院 284
- 17** 失败的关系 289
新加坡服务公司 301
- 18** 共同利益 305
DSM 聚丙烯厂 314

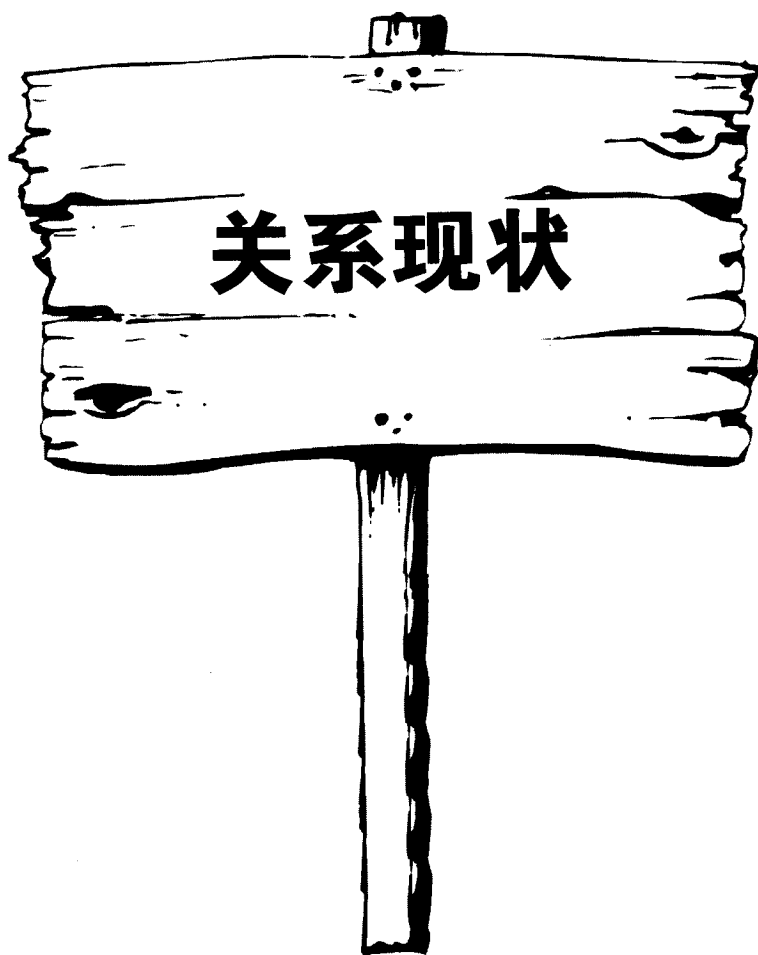
第一部分 了解关系

建立在现实基础上的关系是实现长期成功经营企业必不可少的要素。该部分界定了现实的人际关系中所具有的八个特征，这些特征为建立一种有活力的商务关系提供了模式。建议读者将此方法聚焦于最有价值的客户。

以下共分 4 章：

- 关系现状：引言及概述。
- 商业挑战，用关系解决？长期关系如何应对商业挑战。
- 新的关系——暗藏的成本：涉及新的关系所需费用以及如何得到偿还。
- 现有客户——暗藏的价值：运用帕累托法则 (Pareto's Law) 确定有价值的客户。

1



1月2日，首席执行官放下手中那份有关未来12个月的世界预测的《经济学家》（*The Economist*）年刊，从约翰·汉考克大厦能够观望全景的窗户向外凝望，思考着竞争带来的压力。他想知道：“究竟怎样才能保持领先地位？”

挑战：复杂、选择与竞争。

解决办法：建立长期客户关系。作为一种解决办法，说起来容易做起来难。这就需要新的思考。

用长期的忠诚锁定客户是机构不断获取利润的关键所在，重复购买的价值是显而易见的。现在许多机构需要具体的措施来帮助它们实现那样的忠诚。对于忠诚，新的时尚做法是重视客户关系管理（CRM），或根据数据驱动优化客户关系。本书内容便是基于对客户关系管理的最新的思考，并提出了两种实用的方法：

1. 有活力的关系。首先我们可以学习人与人之间建立的具有活力的关系。我们可以把平时人际交往中所寻求的人性特点运用到客户身上，为双方提供一种极富价值的交往，实现互惠互利。我们大家都喜欢与自己志趣相投的人交往，而客户自然也会重视与自己兴趣相投的供应商做交易。在未来市场，能吸引住客户的是人性特点，而不仅仅只是数据库技术。本书将介绍商务活动计划的八个要素，让关系变得真实。

建立在人性模式上的关系是资源密集型的。那么，如何才能将这种方法应用于每一位客户，同时还能提供现实的回报？答案很简单：你没有必要对所有的客户都使用这种方法。

2. 聚焦最有价值的客户。大多数公司发现在它们的客户中，有20%的顶尖客户通常提供75%~90%的利润。这就是运用80/20法则聚焦忠诚的方法，这种方法指望小部分客户提供大部分利润。需要

注意的是最有价值的客户并不一定是最大的客户，他们中的一些也许只提供了微薄的利润。对 80% 的客户，公司一定要忠诚地履行职责，而对 20% 的优先客户，公司一定要表现卓越（见图 1.1）。

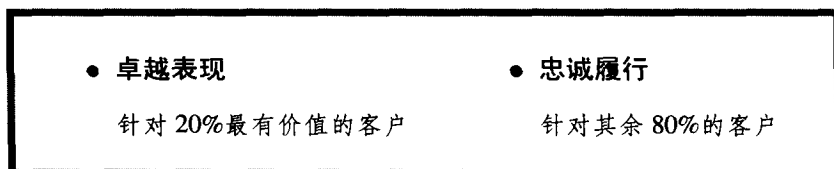


图 1.1 聚焦卓越表现

本书专门讨论公司在对待最有价值的客户时的卓越表现。开明的机构首先利用客户关系管理提供的量化的“硬”数据区别最佳客户，然后转向“软”德行，与这些“关键客户”发展有益的关系。

本书结构

本书共分为四个部分（见图 1.2）

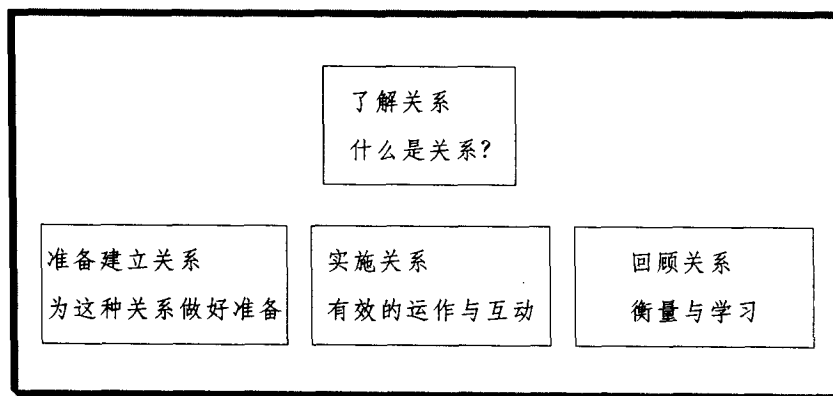


图 1.2 关键客户

什么是关系？

在第一部分，我们着重了解关系。这一部分首先说明关系的现状，然后揭示客户所期待的关系是建立在个人层面的关系。我们界定了适用于商业环境的可转化的一些必备条件。为此，我们以美国著名的户外用具零售商——娱乐设备公司和欧洲享有盛名的汽车维修中心 Kwik-Fit 为例加以阐明。此外，本部分还确定出要发展新客户可能付出的成本，然后将这些成本与现有客户的价值加以对比。

准备建立关系

成功的人际交往通常在开始建立关系之前，事先就有一些思考和准备。第二部分论及建立关系。这意味着我们要关注一些细节：

- **战略准备：**与全体利益相关者确立合适的模式，利益相关者包括职员、投资商、批发商、供应商等。
- **挑选合适的客户：**确认资格和匹配过程。

我们将看到位于密尔沃基市的罗克韦尔自动控制公司——工厂自动化行业的世界领先者——是如何专注于它的最佳客户的。

实施关系

这时我们有了对这种关系本身的体验及必要的介入和交往。第三部分涉及实施关系，把现实中人际关系的经验教训运用于商务关系的方方面面。

从万豪国际酒店、Smarterkids.com 网站、位于欧洲 13 个国家的主要造纸商——纸草公司以及印度好立克麦乳精品牌中，我们可以见证到最好的经营实例。

客户需求	机构如何满足客户需求
可靠的业绩	对员工进行培训并留住员工；制定标准和制度以保证一致性和系统恢复。
信任	尊重隐私，保守秘密。
认可	客户的详细资料介绍，更新客户资料数据库，客户培训。
可达性	提供方便、双向沟通的渠道。
服务/支持	重视时间、技术和对客户作出反应。
教育培训	预测客户需求，提供指导和建议。
优惠	公平定价，适当优惠。
个性化	让客户放心，树立独特品牌价值。

回顾关系

最后，为了确保这种和谐关系继续下去，有必要定期进行回顾和反省。第五部分是全面综述，具体阐述以下要点：

- 衡量关系发展，鼓励口头营销。
- 设置障碍防止客户流失：如何追加转移费用。
- 从失败的关系中吸取教训，包括在何时、用何种方法中断客户关系。
- 共同利益。

本部分将列举两个例子加以说明，一个是位于荷兰的 DSM 聚丙烯生产厂 (DSM Polypropylene)，另一个是英国慈善机构运动神经元疾病协会 (Motor Neurone Disease Association)。

我们得出这样的结论：要成功就要关注对我们业务提出批评意见的客户。关注就是要与他们建立关系。你与客户的关系本质及其发展过程，就是你惟一的真正的竞争优势——其余一切都是可以复

你与客户的关系本质及其发展过程，就是你惟一的真正的竞争优势。

制的。成功的关系不是剥削关系，它从多方面体现了共同利益。

如何使用本书

本书的每一个阶段都列举了不同行业和市场的实例加以说明，这样设计的目的在于展示一些良好的做法。最佳的学习常常来源于另一个企业，所以，每一章我们都用一个案例来加以总结。实例比一般的准则记起来更快，更容易与人分享交流，也更具有说服力。值得一提的是：凡是在现实社会里行得通的东西在其他地方也会很快被接纳。

我在阿什里奇管理学院的经历告诉我，有些想法一旦运用于实践便有了牢固的根基。你能把一个想法同尚在争议中的商务问题更快地联系在一起，这一想法就会更快地被理解、吸收并得以实施。因此，在每一章结束时都设计了一些练习供读者思考，能让读者在读完每一章后将所得结论立即运用到自己的企业中，这是一个十分快捷的方法。你可以选择不做练习，但我还是想劝你花一点时间将练习都做一遍，并设想如何把那些概念运用到你的企业中。

本书的主题在不同的层面吸引不同的读者。因此，我建议大家可以选择其中某些特别的章节，以满足你的兴趣。

案例

主题：关系现状

Kwik-Fit 汽车维修中心

1971 年，汤姆·法墨爵士 (Sir Tom Farmer) 在爱丁堡的麦克唐纳路开了一家 Kwik-Fit 汽车维修中心。如今的 Kwik-Fit 已是福特汽车公司的下属部门，汤姆·法墨爵士担任董事长，Kwik-Fit 目前已成为世界最大的汽车服务业之一，在欧洲有 2 300 多个维修点，分布在英格兰、威尔士、苏格兰、爱尔兰、荷兰、比利时、瑞士、德国、波兰、西班牙和法国，共有 10 000 多名员工，他们为 800 万名车主

更换轮胎、排气管和刹车片。Kwik-Fit 发展迅猛，其目标是到 2005 年把维修点扩大到 5 000 个。

根据客户关系管理专家 Round 负责的一项调查，Kwik-fit 因善于管理客户关系而被列为英国最佳公司。这项调查由市场研究机构 AC Nielsen MEAL 具体执行，收集了 300 名客户关系管理从业人员的意见。调查结果于 2000 年 2 月公布。Kwik-Fit 在调查中名列前茅，胜过了亚马逊网站、花旗银行、特易购直销公司和直线保险公司。

Kwik-Fit 为建立客户关系作了充分准备。过去，后街偏僻修理厂的利用、欺骗车主的行为使汽车售后服务市场的名誉受到了损害。Kwik-Fit 一直在不懈地努力反击。它以公开透明的方式发展员工，并对员工进行培训，为客户提供绝对可靠的服务。Kwik-Fit 的董事斯图尔特·特恩布尔向我介绍，他们在英国和荷兰有三个培训点和一所专门创建的高科技多媒体培训学院，Kwik-Fit 的员工可以到那里学习，取得国家认可的资格，这正好完善了 Kwik-Fit 预定的培训计划。

维修中心的位置都经过精心挑选，出入方便。充足的货源如轮胎、各种部件应有尽有，且都通过了 ISO 9002 国际质量体系认证，给人印象深刻。每一位员工都知道公司的服务宗旨：百分之百地让客户满意。

Kwik-Fit 提倡互动，让客户在一种具有活力的关系中感到愉快和满意。我个人与 Kwik-Fit 维修中心打过几次交道，每次我都注意到，修配工对客户到来反应迅速，你立刻就能感受到他们的热诚。他们很守信，后来我几次登门，他们都能认出我来。与他们联系很容易，公司 0800 热线一打就通。此外，为了方便那些想要书面联系的客户，Kwik-Fit 各维修中心还准备了预付联络卡，卡片上印有汤姆·法墨董事长亲启的字样。

Kwik-Fit 在维修中心及其网站 www.kwik-fit.com 公布了行为规