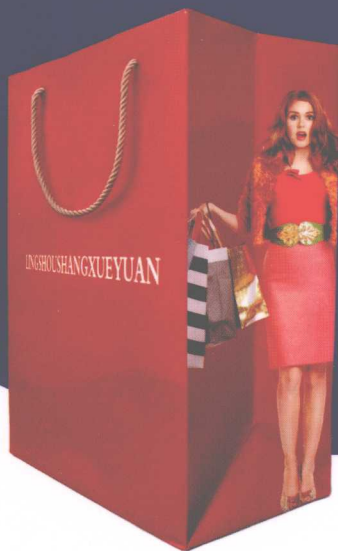


店铺VIP 顾客管理

SHOP

让顾客变信徒



高彩凤◎编著

20%的顾客创造80%的业绩，VIP是终端最稳定的利润源。

然而在零售终端的“泛卡时代”，VIP尊贵何在？

信任流失，你的VIP顾客正在迅速流失，持卡不购，不再对你情有独钟！

如何唤回那个渐行渐远的“贵人”？


复兴VIP，敲醒睡眠卡，锁住VIP顾客心——一切将从本书开始。



中国发展出版社

高彩凤◎编著

店 铺 V I P 顾 客 管 理

 中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

店铺 VIP 顾客管理 / 高彩凤编著. —北京:
中国发展出版社, 2009. 11
(店铺业绩提升系列丛书)
ISBN 978-7-80234-500-3

I. 店… II. 高… III. 商店—销售管理—商业服务
IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 203719 号

书 名: 店铺 VIP 顾客管理
著作责任者: 高彩凤
出版发行: 中国发展出版社
(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-500-3
经 销 者: 各地新华书店
印 刷 者: 北京瑞哲印刷厂
开 本: 700 × 980mm 1/16
印 张: 12. 25
字 数: 154 千字
版 次: 2009 年 11 月第 1 版
印 次: 2009 年 11 月第 1 次印刷
印 数: 1—6000 册
定 价: 28. 00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692
购书热线: (010) 68990682 68990686
网 址: <http://www.developress.com.cn>
电子邮件: drcpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言



开店是创业经营的开始。世界上很多著名的企业家和富豪们都是从经营店铺起步的，比如零售业航母沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿，亚洲首富李嘉诚年轻的时候也是在店里当伙计，从事销售工作。这些人从店铺经营中掘得“第一桶金”，自此踏上了创业发家的历程。

然而，就在人们把开店作为投资和再就业的理想渠道时，许多店铺经营者却大吐苦水，感叹竞争激烈，生意难做。的确，在十米一小店、百米一大店的竞争环境中，要想成功地经营好一家店铺确非易事。各方面的工作都要做到位，各个环节都不能出错。

为了解决店铺经营者管理问题，我们对几十家通过经营壮大的零售连锁企业进行了全方位的研究，包括沃尔玛、国美电器、苏宁电器、迪信通、宜家等企业，旨在找出中小店铺的成功秘诀，发掘中小店铺的经营绝学。

在分析与研究的时候，我们发现，长期以来，店铺的经营管理者缺少系统的、理论与实践相结合的日常经营管理方法。很多店铺管理者游弋于各种五花八门的理念之间，却无法解决日常运营管理中的具体难题。所以，打造一套终端店铺常用的、可查询的管理图书，是目前的当务之急，也是编撰这套书的初衷。

店铺经营管理是一门艺术，也是一门科学，涉及诸多环节，需要借助于科学的理论、有效的工具和灵活的方法来进行管理。本套丛书以国内外先进终端店铺的管理经验为依托，结合中国终端店铺的经营现状，

将终端店铺经营管理的工作和流程细化，将组织理念、管理知识以及常用的文件、表格等进行有序的编辑，便于查询和使用。本套丛书提供了一套科学、实用的终端店铺管理模式，为终端店铺经营管理提供了一种规范，既可作为店铺从业者实际工作的备查手册，又可作为店铺管理者的日常管理工具书。

本套图书分别从店铺运营标准、店铺货品管理、薪资管理、人员管理、库存管理、导购、报表数字管理、VIP 客户管理等方面入手，阐述对店铺的管理。考虑到店铺人员的特点，我们在排版设计上灵动活泼、简洁大方，内容上实用性强、针对性强、可操作性强，文字通俗易懂，不仅让店铺工作人员易于接受，还可以实现终端店铺业绩的卓越提升。

我们希望这套书得到读者的认可与指点，更希望这套书能给读者带来帮助，成为店铺经营者的好帮手。

最后，祝读者朋友们生意兴隆。

编者

2009年9月

目录

第一章 了解 VIP 顾客

根据现代的管理理论，店铺 80% 的利润来自于 20% 的顾客，这些顾客就是店铺的 VIP 顾客。VIP 顾客是影响店铺生存的关键，也是店铺销售服务工作中需要高度重视的顾客群体。做好 VIP 顾客的管理工作，就是要对 VIP 顾客进行细分和评估，然后对其忠诚度进行分析和把握。针对不同等级和不同忠诚度的 VIP 采取不同的服务方式，以实现更好管理 VIP 顾客的目标。

VIP 顾客的价值体现	2
顾客金字塔模型	5
运用顾客金字塔模型对顾客分类管理	10

第二章 了解顾客满意度

深入了解 VIP 顾客真正重视的问题有助于企业建立稳固的 VIP 顾客关系。所以店铺在着手改进 VIP 顾客体验、提高 VIP 顾客的满意度的时候一定要问自己几个问题。

怎样进行顾客满意度调查	18
-------------------	----

神秘顾客调查法——从内部找出服务问题	29
顾客满意调查总结——四分图模型	37

第三章 了解 VIP 顾客忠诚度

研究表明，顾客忠诚才是实现顾客不断重复购买的保证，忠诚 VIP 顾客更是店铺取得竞争优势的源泉，拥有长期忠诚顾客的店铺比拥有低单位成本，高市场份额但顾客流失率高的对手更有竞争优势。提升顾客忠诚度被认为是店铺取得长期利润增长的途径。据研究：获得新顾客的成本是维护现有顾客的 6 倍。因此，培育顾客忠诚度已替代顾客满意度而成为许多店铺保持战略追求的一个基本目标。那么，到底什么叫做顾客的忠诚度呢？

VIP 顾客忠诚度调查	44
八个角度提升顾客忠诚度	52
跟踪 VIP 顾客的需求	65
制定 VIP 顾客挽留计划	75

第四章 服务 VIP 顾客的方法

零售企业的 VIP 顾客服务工作包括的内容十分广泛，例如服务需求调查、服务实施、服务机构和人员的组织、服务管理制度的制定、服务的统计和分析等。对于零售企业经营来说，最重要的一项工作就是服务决策。它是进行 VIP 顾客服务活动的出发点，是服务管理的核心，是零售企业经营决策的一项重要任务。

VIP 顾客服务决策	82
VIP 顾客服务要标准化	84

让 VIP 顾客享受人性化服务	95
给 VIP 顾客尊贵的个性化服务	101
让 VIP 顾客享受服务创新	107
让 VIP 顾客有优先体验特权	114
VIP 顾客服务要一对一	123
创造热情的交易气氛	131

第五章 开发 VIP 顾客的方法

VIP 顾客在卖场中占据重要的位置，他们是卖场的核心顾客，VIP 顾客人数的多少直接反映了店铺的盈利状态，因此卖场必须在工作开展的过程中，不断吸纳 VIP 顾客，维护好 VIP 顾客。在 VIP 顾客的开发过程中，要讲求顾客开发的质量，不能盲目追求数量。

VIP 顾客开发	138
掌握 VIP 顾客的销售动态	145

第六章 VIP 顾客档案管理

VIP 客户管理，是指零售企业为了建立、维护并发展 VIP 顾客关系而进行各项工作的总称，其目标是建立并提高顾客的满意度和忠诚度，最大限度地开发利用顾客资源。在西方，顾客关系管理是伴随着“关系营销”观念的出现而产生的，并从 20 世纪 80 年代开始受到了人们的普遍重视。

VIP 顾客管理的基础工作	150
店铺 VIP 顾客分级	157
与 VIP 顾客情感联系的渠道	167

第七章 化解VIP顾客投诉

顾客投诉是每一个零售企业皆会遇到的问题，它是顾客对消费过程中管理和服 务不满的表达方式，也是零售企业有价值的信息来源。对于零售企业来说，VIP 的投诉应该格外引起注意，这些VIP 顾客为企业创造了许多机会。调查机构发现，来自高收入家庭的消费者比来自低收入家庭的消费者提出投诉的可能性更大，年轻人比老年人提出投诉的可能性更大。恰恰这些人群全都是高消费人群，他们往往具有更丰富的产品知识，也更了解投诉渠道。

VIP 顾客投诉处理流程及技巧	174
处理顾客抱怨时的措词	184
VIP 顾客投诉管理	188



第一章

了解VIP顾客



根据现代的管理理论，店铺 80% 的利润来自于 20% 的顾客，这些顾客就是店铺的 VIP 顾客。VIP 顾客是影响店铺生存的关键，也是店铺销售服务工作中需要高度重视的顾客群体。做好 VIP 顾客的管理工作，就是要对 VIP 顾客进行细分和评估，然后对其忠诚度进行分析和把握。针对不同等级和不同忠诚度的 VIP 采取不同的服务方式，以实现更好管理 VIP 顾客的目标。

||| VIP 顾客的价值体现 |||

1. 什么是 VIP

VIP 是“Very Important Person”的缩写，直译就是“非常重要的人、重要人物、大人物”，我们通常译为贵宾、贵宾卡或高级会员。VIP 的起源有三种说法。第一种说法是 20 世纪 80 年代，当时电子邮件在美国一些发达地区很流行，人们没事就发一封快捷简单便宜的邮件向朋友问候，一个人在发送邮件的时候不想让其他人知道邮件的内容，所以就把邮件标名为“Very important person”，后来 VIP 这个词被沿用到现在。第二种说法是在第二次世界大战后，印巴分制，蒙巴顿回印度，英国政府为保证其安全，用 VIP 代表他，后来泛指贵宾。第三种说法是“Very Important Person”是二战时英国皇家空军用来运送高级人物的代码，最早是用于运送蒙哥马利到非洲去。这是关于 VIP 起源的一些说法，对于商家来说，最重要的人当然就是经常来光顾、且出手大方的贵宾。

如今经济发达，顾客的购买能力提升，为此，各大行业终端纷纷推行 VIP 制度，VIP 的概念似乎越叫越响，然而一夜之间我们看到似乎满大街都是 VIP 消费者，所有消费者不分层次、不分购买能力，都会持有两两张不等的 VIP 顾客卡。当“全民持卡”、“VIP 卡看不见实惠”、“尊贵的感觉荡然无存”时即会让顾客产生信任流失的感觉。如何锁定忠诚顾客群，如何摆正倾斜的 VIP 卡，如何达成资源共享、效能放大，我们不得不研究 VIP 管理的真正意义。

根据现代的管理理论，每一个 VIP 顾客对企业的实质付出和价值并不相同。每个企业的资源都是有限的，如何把有限的投资花在刀刃上，是每一个企业都要慎重思考的问题。对于店铺这个服务性行业而言，所

谓的“刀刃”就是VIP顾客中的核心顾客。把握住了他们就把握住了店铺生存的命脉和发展的根基。

也许有人这时会提出疑问，店铺是一个顾客流动性非常大的地方，对顾客进行细分有意义吗？对于店铺的发展又能有多大的作用呢？我们来看一下VIP顾客的价值体现。

2. VIP顾客的价值体现

忠诚的VIP顾客，当他想买一种他曾经使用过的商品或是将来可能需要的商品时，他首先想到的是原来提供产品或服务的零售企业。忠诚的VIP顾客是店铺巨大的财富，忠诚VIP顾客的价值体现在以下几点。

(1) 增加收入

忠诚的VIP顾客会经常性地重复购买产品并产生关联消费，并且对价格的敏感度较低。许多事实表明，店铺80%的利润是由20%的重要顾客创造的。

(2) 降低成本

店铺可节约获得新顾客的营销成本和服务成本。维持一个老顾客的成本仅相当于赢得一个新顾客的成本的1/6。赢得一个新顾客不仅需要付出广告投入、时间和精力等成本，而且这些成本会在一个很长时期内超出顾客的基本贡献。如在消费信用业务中，得到一个新的信用卡顾客，需要长达两年的时间收回所需的费用。老顾客不断重复购买产品并将产品推荐给其他人，会给企业带来不断增长的收入，使保留老顾客的成本（维系服务和沟通的成本）呈不断下降趋势，顾客的终生价值随着时间的推移而增长。

(3) 良好的形象效应和口碑效应

对企业满意的VIP顾客会提升企业在消费者心目中的形象，忠诚的VIP顾客同时是企业免费的广告资源，会积极向别人推荐企业的产品。有研究显示，一个满意的顾客通常会将愉快的消费经历告知3~5个人。倘若这3~5个人中有一个人也去购买并且感到满意，他便会向另外的3~5个人传播，使企业获得更多的利润。忠诚顾客对企业持续不断地

正面传播，可以使企业的知名度和美誉度迅速提高。

请看下面一组数据：

一个不满的顾客

一个投诉不满的顾客背后有 25 个不满的顾客；其中 24 人不满但并不投诉；一个不满的顾客会把他的糟糕的经历告诉 10~20 人；6 个有严重问题但未发出抱怨声；投诉者比不投诉者更有意愿继续与公司保持关系；如果问题得到解决，会有 60% 的投诉者愿与公司保持关系，如果迅速得到解决，会有 90%~95% 的顾客将与公司保持关系。

一个满意的顾客

一个满意的顾客会将其良好经历告诉 1~5 人；100 个满意的顾客会带来 25 个新顾客；维持一个老顾客的成本只有吸引一个新顾客成本的 1/5；满意的顾客会更多地购买并且长时间地对该公司的商品保持忠诚；满意的顾客会购买公司推荐的其他产品并且提高购买产品的等级；满意的顾客会对他人说公司和产品的好话，较少注意竞争品牌的广告，并且对价格也不敏感；他们会给公司提供有关产品和服务的好主意。

(4) 集中精力服务

稳定的顾客基础使店铺不再只是简单应付顾客不断改变造成的需求变化，它使店铺能够集中精力去发展那些能为店铺增加价值的顾客，而不只是补充失去的顾客，评价服务的得失。集中精力提高产品质量和完善服务体系，还可以减少市场的混乱，使店铺能够根据自己的发展战略不断成长。

(5) 有助于店铺推出新的产品和服务

忠诚的顾客在面对店铺推出的新产品时，很容易受“爱屋及乌”心理效应的影响，很自然地对新产品产生重复购买，从而为店铺带来更大的利润。而且，VIP 顾客对新产品的购买，扩大了顾客购买的范围，店铺有望获得顾客更大程度上的忠诚。

可见，保持并留住忠诚的核心的顾客，显得尤为重要，你给顾客带来什么，就将会收获什么，好的质量会留住忠诚的顾客，顾客也会给其

带来丰厚的利润，所以，只要回过头看看其身后的 VIP 顾客队伍有多长，就会清楚地知道企业的利润了。

终端经营者要充分认知 VIP 顾客的价值，积极培育忠诚顾客群体，保证自己的产品质量，加强对 VIP 顾客的服务与支持，以维持与忠诚顾客的关系。

顾客金字塔模型

零售企业可以从不同的顾客那里获得经济收益，把顾客划分为几个不同的类别，理解不同类别顾客的需要，为不同类别的顾客提供不同的服务，可明显地提高店铺的经济收益。

★ 店铺案例

杭州东方商厦南东店十分重视 VIP 顾客的开发与维护，经过多年维护，已经拥有了 5 万名 VIP 顾客。从客流上看，5 万名 VIP 客户仅占南东店日客流量的 10%，可他们贡献了整个商厦年销售额的 40% 以上，且呈日益增大之势，2005 年 VIP 销售占商场销售额的比例为 15.46%，2008 年则上升至 44.87%，2009 年上半年销售形势严峻，但 VIP 销售所占比例比去年同期上升了 2.05%。为此东方商厦设计了一系列的 VIP 客户服务计划。并且根据客户的等级设置了“金卡”和“银卡”。

走进装修一新的东方商厦南东店，只见这里每个楼层都多了一名特殊身份的服务人员——“VIP 宾客助理”，从 VIP 顾客的问题到退换货，“宾客助理”可以提供一揽子解决。按理说东方商厦南东店早已在 6 楼建立了宽敞明亮的客户服务中心，为何他们还舍得拿出寸土寸金的营业

面积，开辟这样一个服务项目呢？原因在于金融危机以来，零售业面临新的挑战，南东店的对策是把VIP客户服务做得更细、更透，而不是一味地打促销牌。因为商场赚的不是吆喝，是买卖，要的不是人流，是实实在在的顾客提袋率。这样做的目的也是吸引更多的VIP顾客。



深度分析

案例中东方商厦南东店占客流量1/10的5万名VIP顾客为商场带来了总销售额的44.87%，这验证了80/20法则。在商家传统思路中，总爱把“客流量”作为判断生意好坏的主要指标，但在顾客金字塔模型里面强调的却是有效购买——“光看不买”的越多，越影响整个购物环境。东南商厦的VIP客户调研、VIP客户服务方案属于“VIP会员制”营销，是被国际零售业公认为最能提高顾客忠诚度，提升有效购买的营销手段之一。

再如，美洲航空公司的顾客分级应对策略也是80/20分布的顾客金字塔模型案例。美洲航空公司曾发现，在他们的乘客中，商务旅客仅占乘客总数的40%，却提供给公司72%的收入；旅游者占乘客总数的60%，却仅提供28%的收入。根据这些数据，美洲航空公司投资100万美元，向商务旅客提供更好的座椅、食品，提供更多的折扣和服务。这些措施不仅提高了服务质量，还与商务旅客建立了忠诚关系。下面我们具体分析顾客金字塔模型。

1. 什么是顾客金字塔模型

顾客金字塔模型就是根据顾客购买能力的差异为零售企业寻找、服务和创造购买能力强的顾客，以便在服务时把资源配置到这些顾客身上，也就是说细分出顾客的层级（铂层顾客、金层顾客、铁层顾客、铅层顾客）。这种方法比以往根据使用次数来细分顾客更好一些，因为它跟踪分析顾客细分市场的成本和收入，从而得到细分市场对企业的财务价值。界定出购买能力不同的细分市场之后，零售企业向不同的细分市场

场提供不同的服务。购买能力最强的顾客层级位于顾客金字塔模型的顶部，购买能力最差的顾客层级位于顾客金字塔模型的底部。

2. VIP 顾客在哪个层级

80/20 分布的顾客金字塔模型是最常用的顾客金字塔模型，对不同系统和不同层级的顾客划分都很有用。所有零售企业都或多或少地知道，小部分顾客常带来大部分的利润，这通常被称为“80/20 法则”，即 20% 的顾客产生 80% 的利润，这便是“80/20 分布的顾客金字塔模型”（如图 1.1）。

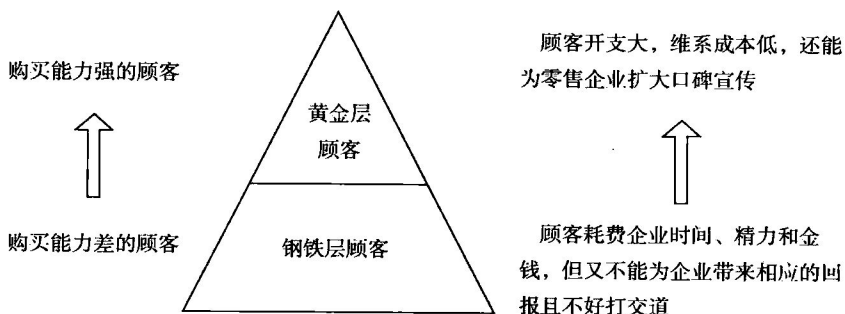


图 1.1 80/20 分布的顾客金字塔模型

80/20 法则，是意大利经济学家帕累托在他从事经济学研究时，得出的研究结果。大体的意思是：80% 的产出，来自于 20% 的投入；80% 的结果，归结于 20% 的起因；80% 的成绩，归功于 20% 的努力。在商业和我们的生活中到处呈现着许多符合 80/20 法则的现象。

80/20 法则无时无刻不在影响着我们的生活，现在，我们将这个顾客分级模型，引申到零售企业经营中来使用，在这种分布的顾客金字塔模型中，20% 的顾客构成了零售企业的黄金层级顾客，也就是我们零售企业要开发、服务、培育的 VIP 顾客，同时，我们都知道，即使在同一层中顾客也存在差异，这需要掌握数据运用分析能力来进行进一步细分，即 VIP 顾客的分级管理。

3. 顾客类型的扩展

80/20 分布的顾客金字塔模型是一个两层模型，它假定两层之中的

顾客是近似相同的，正如传统市场细分中通常假定同一细分市场中的顾客是同质的。然而，更多的顾客金字塔模型不止两个层级，因为两个层级以上的划分更容易说明问题。一旦建设大型数据库系统来进行顾客分类，那么，就能得到更多层级的顾客细分，从而能针对不同顾客层级提供不同的服务。顾客层级的数目也可以超过四个。不过某些情况下，层级细分越多，就越难以处理，应用顾客金字塔模型的效果也就会大打折扣。四层级划分的顾客层级模型如图 1.2 所示。

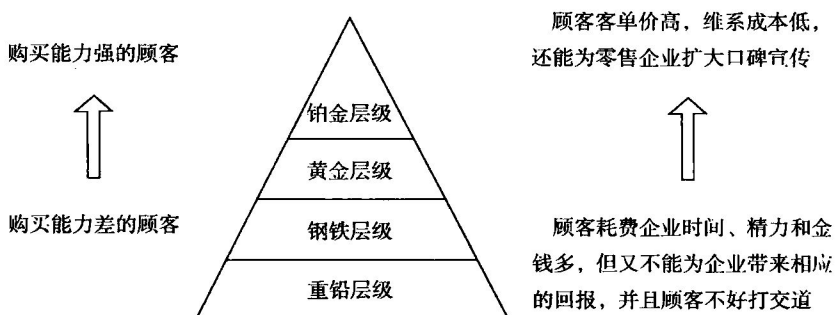


图 1.2 四层划分的顾客金字塔模型

(1) 铂金层级顾客

铂金层级顾客代表那些购买能力最强的顾客，是典型的重要顾客。他们对价格并不十分敏感，愿意花钱购买，愿意试用新产品，对零售企业比较忠诚。

(2) 黄金层级顾客

黄金层级与铂金层级不同，这个层级的顾客希望获得更低折扣，没有铂金层级顾客那么忠诚，所以他们的购买能力没有铂金层级顾客那么高。他们也可能是重要用户，他们往往与多家零售企业而不是一家零售企业做生意，以降低他们自身的风险。

(3) 钢铁层级顾客

钢铁层级包含的顾客数量很大，能消化零售企业的产能，但他们的消费支出水平、忠诚度、购买能力不值得零售企业特殊对待。