

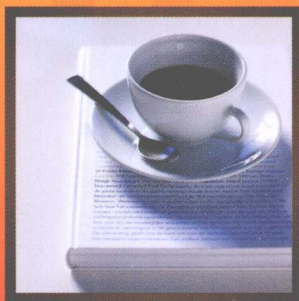
这是一本 客户分级服务管理 的指导书

客户分级 | 管理实务

K ehu Fenji
K Guanli Shiwu

●现代企业销售力提升系列●

郭汉尧 著



企业“以客户为中心”不是以所有的客户为中心。应将客户分层级服务，把资源投入到最能够产生价值的客户身上。

《 华中科技大学出版社


●现代企业销售力提升系列●

客户分级 管理实务

Ke Hu Fen Ji
Guan Li Shi Wu

郭汉尧◎著



 华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

客户分级管理实务 / 郭汉尧 著. — 武汉: 华中科技大学出版社, 2010年1月
ISBN 978-7-5609-5824-8

I. 客… II. 郭… III. 企业管理: 销售管理—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第208396号

客户分级管理实务

郭汉尧 著

策划编辑: 陈明星

责任编辑: 姜 茜

封面设计: 唐 宇

责任监印: 熊庆玉

责任校对: 郝婷婷

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

地 址: 武昌喻家山

邮政编码: 430074

电 话: 027-87556096 010-64155588-8005, 8006

网 址: <http://www.hustp.com>

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 200 000

版 次: 2010年1月第1版

印 次: 2010年1月第1次印刷

ISBN 978-7-5609-5824-8 / F·531

定 价: 32.00元

(本书若有印装质量问题, 请向出版社发行部调换)

前 言

P R E F A C E

销售力提升，关乎企业是否盈利，关乎企业生存。在品牌产品、品牌店遍及大街小巷、各大卖场，充斥电视荧屏的市场环境下，企业如何加强自身修炼，显得至关重要。

销售力提升，需要我们做很多的自我完善工作，最终的目标是使消费者对我们的产品感兴趣，对我们有信心。提升消费者这两点心理需求的核心就是加强我们的规范化管理、专业化服务水平。让消费者感受到我们的产品、我们的服务很正规，很专业。如果做不到这两点，那么，我们所有的创新服务理念，先进的市场营销理念都将是根基不牢，虚无缥缈的。

提升销售力迫在眉睫要解决的问题是如何提升销售体系中，品牌总部、经销商、终端店（品牌店）及对客服务的规范化管理与专业化服务水平上。

郭汉尧老师是资深的销售力提升方面的专家，服务中国企业销售体系建设培训工作多年，对近千家企业客户的销售体系建设样本案例做了深入的研究和总结，结合多年的工作积累与体会，针对销售力提升的四个环节方面的工作，即品牌总部（厂家）订货会操作、经销商素质提升、客户分级管理、终端店业绩提升，给出了一套完备的解决方案。分册撰写成书，以飨广大读者。

本系列丛书立足当前国内市场发展实际，从企业当前销售工作的实际情况及存在的现实问题出发，从为企业提供一整套完备的规范化管理、专业化服务解决方案的层面，阐述了品牌总部的订货会操作规范、经销商公司化运营规范、品牌店管理规范、客户分级管理规范等内容，为从事各个

环节工作的人员提供了一整套行之有效的 work 规范指导，并附有大量的管理制度模板和实用表格。该系列图书内容详尽务实，可操作性强，是企业提升销售力的有效参照范本。为企业建立规范化、专业化的管理体系提供了权威借鉴。

本系列图书作品的大部分篇幅采用表格化阐述，每个标题阐述一个问题，简洁明了，通俗易懂。

本系列丛书共四册，一脉相承，对广大企业在销售体系完善及建设方面向着规范化、专业化方向发展大有裨益。

序言

销售力提升的解决之道

销售力提升，之所以受到广大企业的关注，不仅仅它是实现利润的关键因素，更重要的是它关乎企业的生存状态。

在多年的市场营销与品牌推广中，让我切身感受到我国企业销售力水平由无到有，由有到强的飞速发展过程。在过去，提到销售，似乎是低等公民才去做的事情，而今，处在社会精英层的人们，大部分都是销售出身，甚至是销售的专家。这是一个思想观念的转变，也是市场经济不断发展的必然结果。

当下，我国市场经济已经到达了新的发展阶段，企业销售力已经从过去的销售员个体的单打独斗，到了从企业总部、经销商到终端商的总体协作的态势了。这个销售体系团队，需要以更加专业化的服务水平，规范化的管理形象，展示在其消费者面前。

那么，此时提到的销售力提升，就不单单提到某销售员的销售水平了，而是整个销售体系的销售能力了。

一个完整的销售体系，由品牌总部厂家、经销商、终端零售店到消费者四个环节构成，这四个要素之间的关系，既要宏观着眼，又要细节着手。首先宏观着眼，就是大家都在这个统一的品牌旗帜下展开经营，是在一条船上的战友。其次，细节着手，各自在自己的地盘建立品牌、树立口碑，这将给自己带来实实在在的好处。

企业提升销售力，就要看这四个环节如何排兵布阵，产生销售合力。

品牌总部，把握着销售体系的发展方向。它需要给整个销售体系的每个环节提供智力支持及系统的培训，在明确的品牌定位和战略目标的基础上，加大新产品，新工艺研发力度，巩固市场竞争优势。通过订货会等活动不断强化整个销售体系团队的信心。对整个销售体系的规范化专业化水平起决定作用。

经销商，在整个销售链条中，是一个重要的环节，关系市场开发的深度和广度。而经销商的竞争优势来自于自身的规范化管理与专业化服务水平上，这些需要通过公司化运营来实现。公司化运营是经销商做大做强的必由之路。经销商自身的素质，也关系到终端店的赢利水平。经销商提高自身公司化运营水平刻不容缓，这是提升销售力的必要一环。

终端品牌店，要想提升专卖店的销售力，最重要的就是做好终端营销管理工作。终端店铺是销售的最后一个环节，是销售过程的临门一脚。消费者的购买行为，80%是在店铺现场决定的。影响顾客购买行为之一就是店铺形象。如，很多顾客拿着产品彩页直接到店铺购买商品，但一到店铺，看这么差的店铺形象，马上会对该品牌产品没有了信心，不买了；第二是很多顾客闲逛，走过店铺，如果店铺形象很差的话，他们连进都不进来看。因此，我们必须将店铺形象搞好，实现有效的终端拦截。

终端店铺形象是厂家与消费者进行沟通的最直接和重要的媒介，是传播品牌形象的重要载体。店面大小、装修的情况、VI设计与规范、产品的陈列、物料的摆放、销售人员的形象、服务态度等等，都在向消费者传达厂家的品牌信息，反映厂家实力与品牌的地位，我们必须把店面管理好，通过店面，向消费者展示产品品牌实力。

企业销售力提升，应着眼于自身的修炼，加强自身的规范管理及专业化的服务水平提升上，实际与理论相结合，方可达到事半功倍的效果。

在本系列图书写作过程中，得到了广大服务企业的大力支持，在此深表感谢。尤其对于贵派董事长范桥平、总经理范敦海、红豆营销总监胡浩、步之霸营销总监刘龙勇、九洲同行讲师罗礼华、圣罗娜营销总监田宝国、鸿大福斗香施忠岳、鸥美宝董事长朱刚等几位合作同仁，及马兴欢、叶红婷、张伟、张琦霞、刘铭、吕文俊、郭海平、徐宝良、戴玄、谢进等编辑人员，他们从资料搜集到编写，均做了大量的工作，在此一并表示感谢。

郭汉尧

2009年12月



引 言

汇丰和花旗银行在上海开始直接向中国的老百姓开办外币存储及相关业务时，不少专家、学者对这两家银行的客户细分策略看法不一，有人认为抓大客户、提供优质服务是符合 80/20 原则的明智之举，也有不少人认为银行就应该为民服务，一视同仁，如同中国工商银行的口号“您身边的银行，最可信赖的银行”。

其实，按客户对企业的价值贡献分等级设计和提供服务，是国际上常用的竞争战略之一。比如，航空公司通过乘客的旅行历史记录，可以有效地区分“白金级”、“黄金级”、“白银级”等客户，而用不同的营销攻势来吸引他们的业务，增加他们的忠诚度。美国的证券公司像嘉信理财（Charles Schwab）和信诚（Fidelity）通过特制的 CRM 技术，只要客户给客服中心打电话，CRM 技术会自动识别客户的级别，然后将该电话转接给相应的部门接听，高级别的客户会直接转至经纪人或金融顾问。

然而，分级服务不当也会招来麻烦，甚至损伤客户的忠诚度。2001 年，著名的网上书店亚马逊就在 DVD 的销售价格分级上惹来了投诉，使它不得不向 6896 位客户道歉，重新承诺服务标准。

如果你想对客户分级服务，应该从本书的章节脉络看起，这是客户分级管理的必修课程。

确定目标

首先，明确你希望从客户分级中得到什么。你是想尽力提高客户的忠诚度还是利润率？还是想销售更多的产品给顾客？所以，首先要确认你的目标，这将帮助你明确你需要收集的客户信息种类。例如，你想最大限度地让顾客在你公司的产品上多掏钱，你就需要知道顾客在你公司的产品上花费了多少，在本行业内总共消费了多少，这两个数据相比较说明了什么问题。之后，你就会找到如何让顾客在你的公司多消费的方法。

服务好最基本的顾客群

在向有价值的客户提供特殊服务之前，服务好所有的顾客这一点非常重要，尤其是构成你 60% 或更多数量的客户，这些客户为你的收入提供了“基数贡献”。

与客户充分沟通

如果你建立了服务的基准，然后为高价值客户提供增值服务，这种做法应该向其他未得到该服务的客户公开，讲明。但，通常情况下，当客户对你进行的客户分级的依据不甚理解时，他们会感觉自己成为被歧视的对象。任何使用客户分级的公司应该向客户解释你的价值指标确定的具体方法，帮助他们理解相关的含义，提供可改变的选择权，最终让他们获得满意的结果。

收集资料以便更好地设计价值程序

与客户交流时，公司应尽力从客户端收集及时、准确的信息。通过从客户那里得到更准确的关于客户满意水平的资料，我们就能切实可行地让他们更满意，而不是只凭臆想或简单的主观判断。

始终如一

确保你提供的特殊服务始终如一。如果不能做到的话，就与你想要为重要客户提供优先服务的初衷适得其反。例如，一位客户想在周末找人修

理电话，他是一个集团用户，一个当地的电话公司代表将他申请修理的要求转达给公司总部，因为该客户享受的是特殊的优等服务待遇，只有电话公司总部的高级客户代表才能有权利帮助他解决问题。但问题是，因为电话是周末打进来的，那些高级客户代表当时都不在。因此结果便是：因为我是重要客户，所以没有人帮助我！

对能从高价值客户手中得到多少额外的生意应现实一些

你必须认识到无论你提供多少特殊服务，仍然有一些客户的行为方式不受你的影响而改变。你可能会对“交叉销售”抱有很高期望，即向同一个有价值的客户推销其他的额外产品或服务，但有时事情并不像想象中的那样简单。大量实践说明，你真正关心的应该是你的行动实际上可以对客户产生多深程度的影响；在此基础上再来看有多少额外生意和促销。

同时使用自己公司的资料信息和来自市场的数据

一个朋友的真实经历，可以说明本主题的重要性。编者的这个朋友是一个美籍华人，前些时候，美国三角洲航空公司取消了他订的一趟航班，并安排他转乘美洲航空公司的航班。因为他在三角洲航空公司消费了很多，该公司把他像贵宾一样招待。但是，我的朋友有三年没坐过美洲航空公司的飞机，在美洲航空公司眼里他一文不值，因此，他没有得到任何服务、任何帮助。美洲航空公司没有关于他的任何信息，如果他们发现这位朋友经常飞来飞去，有着巨大的价值潜力，情况可能大不一样。因此，了解一个客户在你公司有多大的业务量非常重要，也要了解这个客户在业内业务总量。只有这样，你才能确定是否有的客户价值没有被挖掘出来。

与业务伙伴分享有价值的客户数据

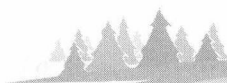
绪者的朋友成为三角洲航空公司的白金级乘客之后不久，收到了另一家航空公司，戴尔塔航空公司的两个业务伙伴——赫兹和艾维斯租车公司的免年度费用的金卡。以前，他随意地选择汽车租赁代理商，而现在他只选择赫兹和艾维斯公司的汽车租赁服务。

不要对重要客户进行强行交叉销售

通常在一个典型的电话客服中心，只有 5% 的时间内交叉销售取得了成功，其余 95% 的时间，提供交叉销售的代理商都在浪费时间。一家荷兰金融服务公司，使用了 CRM 客户档案技术，这样当客户打进电话时，预测模式会建议这个客户可能感兴趣的产品是什么，该系统甚至可以预测出客户对此感兴趣的程度。但是，最终是由代理商决定是否提供给客户这种产品、何时提供。在电话中心繁忙期间，代理商也可以不进行交叉销售。此项交叉销售策略的一个结果就是：代理商提供的高达 75% ~ 80% 的交叉销售都成功了。在该例中，正是软件和交叉销售政策的结合才使工作臻于完美，而这种软件可以确认正确的产品以及代理商在什么时间推出这一产品合适。

利用客户数据使高价值客户交易个性化

以旅行社为例，在迅速接听客户电话后，旅行社的服务人员要让重要客户感觉到自己的重要。比如，服务人员可以运用客户历史资料，针对具体客户这样说：“您上次海口之旅如何？”一家金融服务代表可以说：“您的孩子今年该考大学了吧？”一个好的代理商应该知道如何将几条有关客户的个性化信息融合到谈话中去。



CONTENTS 目录

第 1 章 客户服务	(1)
1.1 传统客户服务	(4)
1.2 客户的变化决定企业的行动	(12)
1.3 客户服务细分决定客户营销成败	(18)
第 2 章 确定目标	(31)
2.1 客户细分是客户关系管理的重要手段	(31)
2.2 用科学方法进行客户价值评估	(33)
2.3 客户细分发现增量市场	(39)
第 3 章 服务好最基本的顾客群	(45)
3.1 这样的客户不要错过	(46)
3.2 这样的客户不能丢	(59)
3.3 只有留下客户，才有机会服务客户	(64)
第 4 章 与客户充分沟通	(76)
4.1 拿什么与客户沟通	(80)
4.2 沟通之要	(84)
第 5 章 重视收集客户端资料，以便更好地设计价值程序	(114)
5.1 原始资料收集	(114)
5.2 寻找准客户	(125)

第6章 始终如一	(136)
6.1 失去老客户的损失巨大	(136)
6.2 关心客户且持之以恒	(143)
6.3 留住客户的策略实施	(156)
第7章 如何有效服务重要客户	(166)
7.1 提高客户满意度的方法和途径	(166)
7.2 全面提高服务质量以留住核心客户	(172)
7.3 正确处理客户抱怨以留住核心客户	(187)
7.4 贯彻实施	(194)
第8章 如何服务战略大客户	(205)
8.1 突破大客户的瓶颈	(207)
8.2 客户商机的定义与来源	(213)
8.3 五步四库三阶段——商机管理	(217)
8.4 制胜大客户的六大法宝	(220)



第 1 章

客户服务

一个关于玩纸牌的游戏

冯先生和他的 26 个游戏参与者。

冯先生共有 52 张纸牌（黑牌和红牌各 26 张），他自己留下 26 张黑牌，然后发给每个参与者一张红牌。冯先生为此游戏设立了 2600 元的奖金，条件是无论是冯先生还是任何一个参与者，只要能交上一对牌，即一张黑牌和一张红牌，那么，他就可以得到 100 元钱。

游戏规则：冯先生和 26 个参与者可以自由地进行谈判，但参与者不能以小组的形式与冯先生进行交易，他们必须以个人身份和冯先生做交易。

第一场游戏开始：在你看来，这样的谈判会有怎样的一个结果呢？

我们来分析一下，假如你是参与者中的一员，冯先生出 20 元来换你

的红牌，你会接受吗？

这种游戏我们可能已玩过许多次了，和经理、执行人员、销售员及律师一样，人们的第一反应几乎都是相同的，就是认为冯先生处于有利的地位。因为从参与者们的角度来看，冯先生实际上掌握着所有的牌，也就是掌握着所有的交易权。如果想达成交易，就不得不去找他，他垄断着所有黑牌，所以，冯先生在交易中的地位极其有利。而实际中情况是这个样子吗？

现在你准备接受冯先生20元的出价吗？一对牌换100元，那么一张牌换50元才算合理啊！既然拿不到你应该得到的那一半，就不要太着急，因为你拥有筹码。拒绝这20元，让游戏继续进行，也许到了最后你可以得到90元，即使他不接受你这个出价也不必担心，稳稳地坐着。你有红牌，他有黑牌，即使你们没有马上达成协议，但游戏还没有结束，你就还有机会。

到了最后，如果冯先生和其余25位参与者分别进行了交易，然后怎么样呢？他只剩一张黑牌，就缺一张红牌，而这张红牌恰恰在你手中。这时来进行这最后一笔交易吧，此时冯先生对你的需要和你对他的需要是一样的。现在你们的地位完全相同了，在这场一对一的交易中谁都没有优势，谁也没有劣势，所以，五五分成将是最可能的结果。

通过等待，你可以用你这张红牌换来50元。既然最后的交易是五五分成，你和冯先生一开始就应达成这一协议。因为每一个参与者都可以使用和你相同的战略，最终的全部结果可能都是五五分成。这场游戏实际上分解成了26个双边谈判。为完成每一次交易，冯先生对参与者的需要和参与者对他的需要是相当的。

游戏结果：每个参与者得到了应得的50元，冯先生得到了1300元。

第二场游戏开始：冯先生和参与者决定换个地方，将游戏转移到小山上进行。但，他们来到小山上时，冯先生发现他的牌不全了，他不小心丢了三张黑牌。一张牌50元，三张就是150，这对于冯先生来说似乎是个不



幸的意外。但，冯先生就用这23张黑牌来玩，并把26张红牌发给了参与者们。和前面一样，一张黑牌与一张红牌的相合价值为100元。冯先生和其参与者间的谈判将如何结束？在瓜分一个更小的市场时，冯先生的谈判结果会不会不如冯先生的参与者呢？

再一次假设你是参与者中一员，冯先生出价20元来换你的红牌。你是接受，还是坚持要更多？

如果你仍使用以前的交易策略，你会大吃一惊。这一次，坚持是一个很糟糕的想法。因为，冯先生有26张牌时，他需要所有的26个参与者以完成全部的匹配。如果你拒绝了冯先生的第一次提议，可以等他回来再次谈判。但，在只有23张黑牌的情况下，冯先生是在做一个类似“抢椅子”的游戏，将有3个参与者被淘汰出局。你若拒绝20元并提出90元的要求，冯先生会从你身边走开，并且再也不会回来，你的结局是除了一张红牌外什么也得不到。你的情况和大家一样，任何拒绝冯先生提议的参与者都有可能被放弃。因此，参与者们都接受了。23个“幸运”的参与者得到了20元，剩下的三个人则什么也没得到。所以，如果冯先生出价20元，你也要接受它。

实际上，冯先生甚至可以提出九一分成。有三个参与者最终将面临什么都得不到的结局，他们会很乐于接受比那些坚持要20元的人低的出价，最后获得10元的人仍然是幸运的。而对于冯先生来说，2300元的90%要比2600元的50%要好得多。

丢失三张牌并不是意外，冯先生有点狡猾。实际上，他把市场变得小了一点儿，而且他非常清楚丢失三张牌将如何改变市场的分配，他知道获得显著的份额将会补偿市场容量的减小。

游戏结果：23个“幸运”的参与者每人得到了20元；冯先生得到了1840元。

第三场游戏开始：冯先生和他的攻读工商管理硕士的参与者们玩同样的纸牌，但这次冯先生多叫了三个参与者参加游戏，也多添了三张红牌。

冯先生自己留下 26 张黑牌，然后发给 29 个参与者每人一张红牌。

结果怎么样？冯先生和第二场游戏一样，取得了谈判的有利地位，他同样可以提出九一分成，获得 2600 元的 90%。

游戏结果：26 个“幸运”的参与者每人得到了 10 元，冯先生得到了 2340 元。

得出结论：在我们的市场活动中，冯先生就是企业一方，扮演供应的角色；参与者们站在客户一方，扮演需求角色。我们可以看出，如果这个市场是增长的，就像第三场游戏，供给不能满足需求，企业可以获得更多利润；但在一个几乎均衡的市场，就像第一场游戏，企业和客户可以站在共同地位；如果在一个短缺的市场，企业反倒获利更多。

也就是说，企业完全没有必要为全部的消费者提供服务，或者说成企业完全没有必要为全部的消费者提供相同的服务；而是应该仅为核心客户提供“一对一”的贴心服务，或者说成应该为全部客户提供不同级别的服务，这样企业完全可以同样获得利润，甚至获得更高的利润。

1.1 传统客户服务

1. 传统的服务要素

优质的传统服务主要由以下几个要素组成。

(1) 产品质量是第一位的，提供优质“服务”最好的方法就是提供最优质的产品

在质量和“服务”的竞争中，质量可以很轻松地击败“服务”。针对这一点，日本企业的做法最有说服力。虽然日本产品价格高，服务口碑也不大好，日本企业也一再闹出伤害中国消费者感情的“疏忽”，但是消费者对于日本产品仍然趋之若鹜。原因很简单，产品质量好根本无须“服务”。因此可以说，良好的产品质量就是良好的“服务”承诺，很多企业以这种方式为客户提供“服务”。比如，日本企业提倡的“设计零缺陷”，