

TO WIN BACK

赢回 老客户

【德】安娜·舒勒 著
陈明慧 译

- 哪些老客户“不辞而别”了？
- 他们离开的原因是什么？
- 如何重新获得这些老客户？
- 怎样才能避免更多的客户流失？



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

TO WIN BACK CUSTOMER



【德】安娜·舒勒 著
陈明慧 译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

赢回老客户/(德)安娜·舒勒著;陈明慧译. —杭州:浙江人民出版社, 2011. 11
ISBN 978-7-213-04540-0

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2008-104 号

I. ①赢… II. ①安… ②陈… III. ①市场营销学—通俗读物 IV. ①F713. 50-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 105495 号

Copyright © 2007 Orell Füssli Verlag AG, Zürich
Copyright licensed by Orell Füssli Verlag AG
arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

赢回老客户

作 者: [德]安娜·舒勒 著
陈明慧 译

出版发行: 浙江人民出版社(杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571)85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 李 雯

责任校对: 张谷年

电脑制版: 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷: 杭州杭新印务有限公司

开 本: 880×1230 毫米 1/32 印 张: 6.375

字 数: 11.5 万 插 页: 2

版 次: 2011 年 11 月第 1 版 印 次: 2011 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04540-0

定 价: 25.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

目 录

第一章 认识重获客户的重要性

客户管理的三大支柱	3
重获客户管理的过程	5
◎ 永远有多远 /7	
◎ 追回失去的宝藏 /8	
重获客户的意义	10
重获客户的目标	12
◎ 如何描述目标 /13	
◎ 把战略目标转化成可实施的计划 /15	
重获客户的成功要素	16
◎ 针对客户的管理体系 /16	
◎ 热爱客户的好员工 /18	
◎ 筛选“正确”的客户 /19	
◎ 为了重获客户而进行的对话 /21	
◎ 精神和物质的双重“诱饵” /22	
◎ 快速反应 /22	

◎ 知识的重要性 /23

第二章 如何辨识流失的客户

安静的客户 27

吵闹的客户 31

◎ 索赔的客户 /31

◎ 解约的客户 /45

第三章 分析造成客户流失的原因

调查原因 48

◎ 找出根本原因 /48

◎ “太贵了”往往只是一个借口 /53

◎ 决策时的情感因素 /55

调查客户流失的方法 57

◎ 书面的客户问卷调查 /58

◎ 口头调查 /62

◎ 处理突发事件的技巧 /63

客户流失的根源 65

◎ 错总是在别人 /65

◎ 客户自身的原因 /68

◎ 分类指导 /72

◎ 从公司行为找原因 /77

◎ 公平竞争 /94

第四章 重获客户的措施

了解客户的心理 97

◎ 客户真正想买的是什么 /98

◎ 直觉的优势 /99

◎ 他们不知道自己在干什么 /100

◎ 快乐产生惯性 /101

◎ 恐惧让人懒惰和迟钝 /101

制定措施 102

◎ 辨识哪些是需要重获的客户 /103

◎ 由谁来重获流失的客户 /112

◎ 设置“诱饵” /118

◎ 确定时间表 /125

◎ 预算 /129

实施过程 130

◎ 害怕被拒绝 /132

◎ 定义实施目标 /133

◎ 私人谈话 /134

◎ 电话沟通 /148



- ◎ 通过书面方式 /151
- ◎ 迎接回归的客户 /155
- ◎ 美好的道别 /157

第五章 成功的管理和最优化

- 计算结果和成功比率 162
- 再次赢得重获的客户的信任 165
 - ◎ 重建信心 /165
 - ◎ 提出核心问题 /167
 - ◎ 开展问卷调查 /168
- 重获客户带来的启示 171
 - ◎ 发生错误并不可怕 /172
 - ◎ 向最好的学习 /174
- 建立预警系统 175
 - ◎ 成功案例 /176
 - ◎ 精彩的童话故事 /177
 - ◎ 客户和员工的故事 /178

第六章 预防客户流失

- 提高客户的忠诚度 181
 - ◎ 商家最具杀伤力的武器 /182

◎ 忠诚是巩固客户关系的关键	/182
◎ 打好“忠诚”这张牌	/184
◎ 把客户变成销售员	/185
◎ 口碑营销	/187
和客户打成一片	189
◎ 客户就是老板	/190
◎ 消费者—经营—公司	/192



第一章

认识重获客户的重要性

当你丢失了一张 100 元的纸币时,你会置之不理吗?你会希望把它找回来吗?我想答案是肯定的。现在,很多企业也遇到了同样的问题,只不过他们丢失的是客户。

关于客户流失,企业一般是绝口不提的。虽然丢失了电脑上的账目清单还会大声叫嚷,但丢失了一个很有价值的客户就只能耸耸肩,继续去寻找新目标。

流失的客户会被慢慢遗忘,不再提及。只有少数企业会用最恰当的方式管理自己众多的客户。让人吃惊的是,许多管理者根本没有花时间去思考如何挽回流失的客户。因此,每年有很多企业会流失 20%~30% 的客户。事实上,在流失的老客户身上仍蕴藏着可观的利润潜力,重获老客户往往比寻找新客户更节省成本,因为老客户已经对企业的产品和服务有一定的了解。造成客户流失的原因,其实往往是一些小事情和小误会而导致的不愉快。许

多老客户确实也给过公司一次机会以求妥善地解决问题。

重获流失的客户不是碰运气,而是需要时间和具体措施的。比如列出流失客户的名单,查明他们离开的原因,制定有效的战略,等等。以下是一些值得注意的问题:

- 要花多长时间来维护一般的客户关系?
- 与其他竞争者相比,我们的客户流失率是多少?
- 流失一个客户会损失多少利润?
- 哪些客户可能会流失?
- 我们能否开发那些潜在的客户?
- 我们应该如何应对客户解约的情况?
- 我们已经流失了哪些客户?为什么?
- 哪些客户我们可以重获?
- 哪些客户不值得我们重获?
- 如何避免客户流失?

当然,重获客户还是要循序渐进,制订计划。部分执行人员往往一碰到问题就容易陷入混乱的行为主义。

我们可以做得更好,就像医生在给病人开药前,哪怕是再高明的医生也需要先查阅病人的病历,了解发病的原因,然后再根据经验作出诊断,选用那些最快最有效的治疗方法。他们也会和病人一起研究如何保持健康,最好的治疗方法当然是防患于未然。

客户管理的三大支柱

企业的营业额由下面三种途径产生：

- 已经对企业产品有感情的忠诚客户，他们不但会一直购买该企业的产品，而且还会向其他人推荐该企业的产品，他们是企业营业额的一大来源。
- 第一次购买企业产品的新客户，但企业需要花费很大的成本来开发。
- 企业重获的流失客户，他们通常是最容易被忽视的群体。

新客户的领域其实开发得已经差不多了，市场已经趋于饱和，初次使用某个产品的消费者越来越少了。所以，新客户开发显得越加困难，只能通过与别的企业竞争才能获得营业额的增长，并且要不断迎合客户的口味。当然，在产品大减价的时候，还是能吸引一些新的客户，但这只是暂时的，不能带来长远的利益。

因此，很多企业着手开始做客户维护的管理。老客户能给企业带来长远的、有效的利润空间，同时节省成本，尤其是在开发新客户的成本越来越高的时候。维护老客户是一个值得开发的巨大市场。

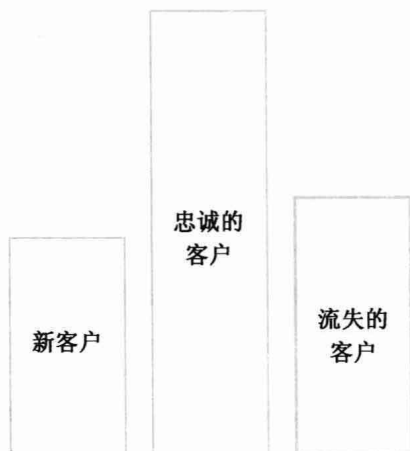


图 1—1 客户管理的三大支柱

以上就是客户管理的三大支柱,很多企业花费许多心思在前两块,流失的客户往往是被遗忘的群体。

当然,现在要做好客户维护是越来越难了,因为客户的知识面越来越广,接触的事物越来越多,变得更难以取悦。他们的要求提高了,对价格的敏感度也增强了。传统的客户管理战略已经不再适用。这一现状已被认可,并日益凸显,导致不忠诚的客户也越来越多。

因此,客户管理的第三个部分,即流失的客户,这是一个未被开发却极具潜力并能带来长远利益的群体。他们也是今后客户管理的重点,会成为企业之间竞争力的重要体现。对于公司来说,新客户的开发有许多细节问题是不容忽视的。现在,客户重获战略

是一个热点,它可以提高企业的竞争优势!

一家管理咨询公司(TCC)的调查结果表明,重获老客户和开发新客户的成本和费用比例分别是1:3和1:4。所以,现实和数据都在告诉我们:

- 老客户的交易率比新客户高;
- 重获老客户比开发新客户更节省成本;
- 老客户的收益率比新客户高;
- 重获的客户其忠诚度比新客户的高。

因此,很多企业的决策者们都在寻求成功的重获客户战略。

重获客户管理的过程

首先,为了让读者有更清晰的了解,我们先来看一看“重获客户管理”这个概念。

重获客户管理包括计划、实施及对全程的跟进和控制,以挽留和挽回即将流失与已经流失的客户。

当客户在合同到期时终止了合作,或是默不作声地选择了其他合作者,这时重获客户管理就可以施展拳脚,当然是以奉公执法为前提。因此,重获客户管理有以下两个目标:

- ◆ 流失客户管理的目标是预防与减少流失客户。
- ◆ 恢复管理的目标是把中断和“休眠”的买卖关系重新建立起来。

现在,我们就来了解一下:客户是出于什么原因离开的?应该在什么时候以何种方式重获?

重获客户管理可以分为五个步骤:

- 第一步 辨识流失和“休眠”的客户;
- 第二步 分析流失的原因;
- 第三步 计划和实施重获战略;
- 第四步 后续的跟踪和优化;
- 第五步 采取预防措施。

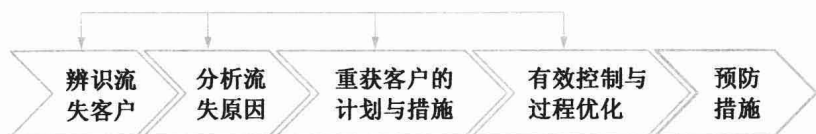


图 1—2 重获客户管理的全过程

通过以上五个步骤可以达到成功重获流失客户的目的。前四步是为最后一步作预防服务,因为企业是以把流失客户的数量降到最低为目标。

所有的措施最后都归结为第五个步骤——预防,即防止客户流失。不流失一个客户比重获客户更重要。

价值客户忠于某个企业的时间越久,企业就有更多的机会赚取大量利润,因此企业的最高目标就是不流失任何一个重要的客户。客户的高忠诚度和低流失率是企业成功的根本。重获客户管理则是达成这个目标的最重要的基石之一。

每个行业是不一样的。有些企业拥有很多客户,有些则不是。客户类型不同,他们希望得到的服务也会有所区别。就像医生必须掌握大量的治疗方法和药品来针对不同的病人,那些负责重获客户的工作人员需要掌握许多方法和技巧,让自己适应这项工作。

首先,他们必须了解人性。这需要深入研究与流失客户、重获客户相关的心理学知识,经常探讨人际关系方面的问题,学习更多关于心理研究的新知识,因为客户重获管理需要讲究策略,它不仅需要知识、能力,还要有敏锐的鉴别力以及勇气。

永远有多远

让我们来看一个问题:谁会一辈子忠贞不二呢?几十年的朋友关系已经是令人钦佩,非常少有的了。一辈子只做同一份工作的时代也已经不存在了,现在跳槽已是再正常不过的事。

同样,消费者也有了更多选择的机会。企业在将来还会失去更多的客户。举个例子,e-Bay 的出现,淘汰了许多垃圾产品,给新产品的登场腾出了舞台。自从网络让所有产品变得一目了然之后,客户寻求变化的愿望就越发强烈。喜新厌旧是人们一贯的心

态。由于建立了质量标准体系和透明的市场运营机制,买卖的风险不断降低,所以,哪怕对产品各方面都满意的客户也会选择进行新尝试,不断变换商家,这已经是司空见惯了。

在未来,客户流失的现象会愈加严重。只重视新客户的开发,并对抢占客源的少数工作人员予以金钱奖励,这种方式本身就是错误的。因为该行为表面上涉及的是客户,实则是价格的妥协,这将导致整个行业走向崩溃的边缘。

很多企业只知道在商战中全副武装地往前冲,往往忽略了身后属于自己的客源已经在大量流失。在某些公司经常抱怨客户不忠诚的同时,其他企业会采取一切措施把这些流失的客户归为己有,这也同样适用于其他竞争者。也就是说,冲锋在前的企业忙于开垦疆土,身后的客户却源源不断地流失。

这样的竞赛在如今激烈的全球竞争下,几乎都是在浪费金钱,让人痛心疾首,却依然屡屡上演。实质上这是一场大规模的资产重新分配,唯一可以从中获利的是客户。因为对于客户来说,商品的价格迫于竞争而不断降低,当然要充分利用这样的机会了。

追回失去的宝藏

如今市场不景气,企业在不断地流失客户。现在市场上有很多关于如何开发新客户,以及不计其数的教授人们如何赚钱的书籍,相信很多人会对此感兴趣,但关于如何重获客户方面的书却少

之又少。

公司都热衷于开发新客户,因为可以大肆吹嘘自己的产品,然后获得大量新订单为宣传提供噱头,尽管市场份额减少了,却可以在年终报告上喋喋不休地赞美自己的业绩。此外,成立公司不过是开发客户这个游戏的另一种表现形式而已。企业合并就是为了联合起来掠夺市场。

对于流失的客户,企业选择保持沉默。流失的客户在买卖中就像不受欢迎的小孩子,他们随时都准备好让企业难堪,让企业看到自己的失败,体会到被人拒绝的滋味,甚至导致企业完美的计划停滞不前。所以,继续追随这个已经叛离的客户会让企业很反感。当然,如果成功重获的话,负面影响也就消除了。

一位销售人员会为一名中等消费水平的客户鞍前马后地提供服务,同样是他,也会被一名能产生高额利润的客户立刻吸引过去,而忽略了先前的客户。

他们可以很轻易地列举出合理的理由来解释为什么追随已流失的客户是不值得的,比如,反正从他们那里已经无利可图,他们只会带来不愉快,购买易损耗的产品,总是提出不可能达成的要求,而且还经常投诉。他们终于离开了,这是多么好的事情啊!

更糟糕的是,这些叛离的客户又会因为企业不完善的激励机制而重新被作为新客户取得联系。为什么大量的工作人员要根据销售额来发薪水呢?为什么公司不激励他们去建立持久稳定的客