

顧問叢書 57

客戶管理實務

經營管理運作的必備工具書



客戶管理實務

經營管理運作的必備工具書



各種叢書，應有盡有，歡迎來電購買：

經營顧問叢書 ⑤7

售價：360 元

客戶管理實務

西元二〇〇五年六月 初版一刷

作者：蕭智軍、李宗南

校對：洪飛娟

打字：張美嫻

編輯：劉卿珠

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

<http://www.book1995.com>

電話：(02) 2762-2241 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

印刷所：巨有全印刷事業有限公司

常年法律顧問：江祖平律師

(此書受法律保護，請勿翻印)

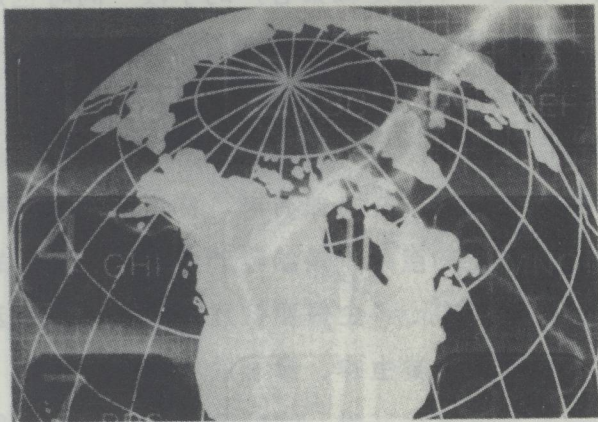
局版台業字第 6380 號

請勿翻印

ISBN 986-7330-23-4

《客戶管理實務》

序 言



面對激烈的市場競爭，我們更加清楚地看到：與客戶建立長期、良好、穩固的合作關係，對於一個公司來說，是多麼重要！

世界行銷大師菲力浦・科特勒曾經說過：「除了滿足客戶以外，你還必須取悅他們。」產品的豐富性，使得你的客戶有了極大的選擇性，**你的任何一個疏忽，都可能讓你失去客戶。**

一個公司要獲得成功並求得發展，必須充分瞭解你的客戶，知道客戶在眾多的產品和品牌、價格、供應商面前，將作出什麼樣的選擇？——這也就是客戶管理的關鍵所

在。

所謂客戶管理，就是在全面瞭解客戶的基礎上進行資源整合和創新服務，為客戶提供最大的價值，滿足其個性化的需求，建立起互信、互利、雙贏的合作夥伴關係。卓越的客戶管理，不僅是維繫客戶的手段，同時也是提升企業核心競爭力的有效途徑。

西方有句諺語：「客戶是上帝」，其實，客戶不是上帝，上帝是神，是看不到摸索不著的，是不會給企業創造利潤的；而我們的客戶都是有血有肉，有情感的，更重要的是客戶要消費我們的產品，是給我們企業「送錢」的人，是企業惟一的利潤中心。企業要依靠客戶來生存，因此客戶不是上帝，而是企業生存、發展的衣食父母。

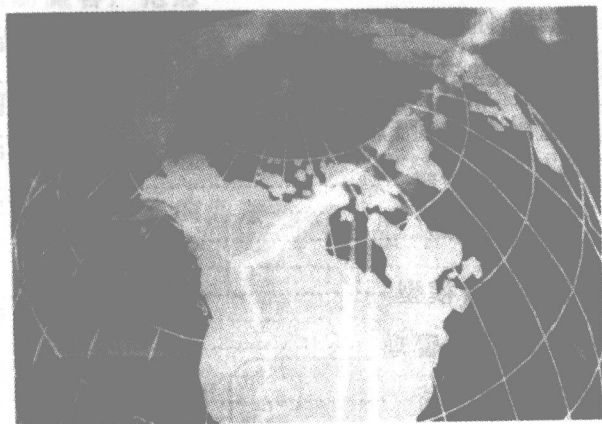
如何瞭解「衣食父母」的需求，不是簡單的概念或者方案，它是企業戰略，貫穿企業每一部門和經營環節。要瞭解其需求首先要識別客戶、分析客戶的愛好和購買力以及購買欲望，要做到這些，企業應該把客戶作為一項重要資源來管理，只有對客戶資源進行有效的管理，才能使客戶價值得以充分的實現。

本書為行銷專家蕭智軍、李宗南的市場運作寶貴心得，內容具體實用，熟讀本書，必可為貴企業的客戶管理運作帶來十足的效果！

2005年6月

《客戶管理實務》

目 錄



1、先從瞭解客戶開始.....	1
2、客戶的分類.....	7
3、客戶的內涵.....	18
4、中間客戶與最終客戶.....	22
5、現實客戶與潛在客戶.....	26
6、客戶層級.....	28
7、客戶有什麼需求.....	31
8、滿足客戶的需求.....	34
9、客戶管理的發展趨勢.....	39

10、客戶價值	42
11、客戶終身價值的計算	48
12、客戶群的終身價值	53
13、客戶檔案建立方法	57
14、客戶檔案的功能	61
15、怎樣建立你的客戶檔案	67
16、如何建立經銷商資料	74
17、建立重點客戶管理環境	80
18、客戶檔案的維護	86
19、RFM 評價	96
20、如何構建 RFM 模型	106
21、客戶信用等級管理	115
22、客戶的信用分析	126
23、客戶信用評價	142
24、設定客戶信用額度	149
25、客戶構成分析	152
26、誰是企業最有價值的客戶	157
27、企業如何善用 ABC 分類法	162
28、客戶金字塔	164
29、ABC 管理	167
30、銷售費用的分析	171
31、對客戶盈利能力的分析	173
32、瞭解你的「金牌客戶」到底需要什麼	176

33、建立企業和客戶間的聯繫	179
34、客戶滿意	204
35、影響客戶滿意度的因素	215
36、客戶滿意度測試的內容	223
37、正確認識客戶抱怨	228
38、客戶投訴內容及步驟	233
39、如何處理客戶抱怨	237
40、客戶投訴處理流程	241
41、抱怨問題處理後的做法	247
42、客戶忠誠度的好處	251
43、客戶忠誠度的分類	255
44、品牌忠誠度的測量	260
45、提高品牌忠誠度的手段	263
46、客戶為何會流失	266
47、防止客戶流失	269
48、客戶流失管理的實例分析	277
49、制定客戶忠誠計畫	285
50、實現忠誠的價值	288
51、增進與客戶的溝通	291
52、針對流失原因制定解決方案	297



1

先從瞭解客戶開始

進行客戶管理，必須先從瞭解客戶開始。

客戶不一定是產品或服務的最終接受者。對處於供應鏈下游的企業來說他們是上游企業的客戶，可能是一級批發商、二級批發商、零售商或物流商，而最終的接受者是消費產品或服務的個人或機構。

一、你的客戶是誰

客戶不一定是用戶，處於供應鏈下游的批發商、零售商是製造商的客戶，只有當他們直接消費這些產品或服務時，他們才是上游生產商的用戶。

客戶不一定在公司之外，內部客戶日益引起企業的重視，它使企業的服務無縫連接起來。因為人們習慣於為企業之外的客戶服務，而把企業內的上、下流程工作人員和供應鏈中的上、下游企業看作是同事或



合作夥伴，而淡化了對他們的服務意識，造成服務的內外脫節和不能落實。

因此，在現代的客戶管理觀念的指導下，個體的客戶和組織的客戶都統稱為客戶，因為無論是個體或者組織都是接受企業產品或服務的對象，而且從最終的結果來看，“客戶的下游還是客戶。因此客戶是相對於產品或服務提供者而言的，他們是所有接受產品或服務的組織和個人的統稱。

客戶可以是組織內部的或外部的。也就是說，客戶不僅存在於組織的外部，也存在於組織的內部。按全面品質管制（TQM）的觀點，“下一道過程”就是“上一道過程”的客戶。因此，對客戶的理解應是廣泛的，不能僅僅理解為組織、產品或服務的“買主”。

1. 內部客戶

作為一個組織，總是由若干人組成的。在通常情況下，特別是組成組織的人數超過一定數量時，組織內部又要形成相應的部門或機構。組織在運行中，如產品的生產，又會形成若干個環節或過程。於是，在一個組織中，人與人之間、部門與部門之間、過程與過程之間也就形成了供方與客戶的關係。提供產品者就供方，接受產品者就是客戶。例如：某工廠的設計部門提供技術規範就是一種產品，其接收者——生產



部門就是客戶；甲車間生產的零件提供給乙車間，乙車間就是甲車間的客戶。

不要以為內部客戶就是客戶。對於企業管理體系來說，只有一個環節連一個環節，一個過程接一個過程，這樣緊密相連不出問題，並使內部客戶滿意，才能使其有效地運轉，也才能保證最終產品或服務的質量，從而使上部客戶滿意。

2. 外部客戶

外部客戶是指組織之外的組織或個人。在一般情況下，客戶滿意就是指外部客戶滿意。客戶滿意的管理戰略，其立足點也是針對外部客戶的。

按產品接收的環節，外部客戶可以分為中間客戶與最終客戶；按是否已經接收產品，可以分為現實客戶與潛在客戶。

3. 內部客戶的滿意應以外部客戶的滿意為前提

組織內部的人員、部門或單位以及環節或過程，都應保證自己的內部客戶滿意，但是，組織內部客戶的滿意或不滿意，又應以外部客戶的滿意與否為前提條件、為最高標準。要防止那種為了讓內部客戶滿意而犧牲外部客戶滿意的傾向和現象。



二、客戶的範圍

客戶是企業最寶貴的資源，是企業的生存和發展的基礎。管理大師德魯克曾說過：企業管理的本質就是創造客戶。歸根溯源，企業所做的一切，其目的都是爲了爭取客戶。對於客戶關係管理，首先要界定客戶的內涵，認清客戶的範圍。

1. 狹義的客戶

對於一個企業來說，客戶一定是企業產品或服務的購買者，但可能是產品的使用者，也可能不是產品的使用者。原因在於客戶的購買目的不同，有的是爲了自用，有的則不是。如商業性採購者，就是爲了進一步轉賣產品，從買賣差價中獲取利潤，他們是企業的關鍵客戶，卻不是企業產品的使用者。當然，這個概念不同於消費者或最終用戶，消費者是一個廣義的概念，泛指市場上各種產品或服務的使用者，可以說，每一個人、每一個社會群體都是消費者，因爲他們都需要購買和使用某些產品和服務。

韋氏英語詞典對“Customer”的定義爲：one that purchases a commodity or service，即客戶就是那些向企業購買產品或服務的一方，包括個人或組織客戶。



企業因為這些購買其產品或服務的客戶而得以維持其生存。但在中文裏，對“Customer”有兩種翻譯，即“顧客”和“客戶”，前者主要指“逛商場的人”；後者的意義則要廣泛得多。

2. 廣義的客戶

隨著時間的演進，目前對“客戶”一詞已有較為廣泛開展的解釋，除了一般企業所認知的顧客外，還包括供應商（suppliers）、企業主（owners）、合作夥伴（partners）、內部員工（emplotees）。這些群體與原有的顧客概念相結合，就構成了一個完整的廣義的“客戶”概念。

合作夥伴、企業主、供應商、企業內部員工、以及原有的狹義客戶都成為廣義上的“客戶”含義的組成部份。應該說，這種“客戶”內涵擴大化的觀點有其合理性，事實上，分銷商、供應商以及企業的合作夥伴都向企業購買或是銷售產品，都存在著交易現象，自然應視為企業的客戶。對於企業內部員工，也有企業將其視為企業內部客戶，按照客戶關係管理原則進行管理，但是本書中的觀點是，企業內部員工的管理屬於企業人力資源管理的調整的範疇。因此考慮到 CRM 市場的實際狀況以及人們對概念的實際接受程度，本書所討論的“客戶關係管理”中的“客戶”



是指產品或服務的購買者和最終用戶，包括現實客戶以及企業需要去尋找和發現的潛在客戶。



2

客戶的分類

客戶是企業最珍貴的資源，建立一個成功的利潤創造系統，有賴於吸引住能長期一再重覆購買的客戶。企業目前實現的大多數利潤來自現有客戶群而非潛在消費者，他們將“貨幣選票”投向該企業是因為信任該企業的產品或服務，這種信任的維持是雙向的。企業如果不給予足夠地重視，把主要精力放在征服新客戶上，會使許多老客戶因感覺沒有受到企業的良好對待“憤”而“跳槽”。

一、按客戶購買目的和規模劃分

1. 個人購買者

個人購買者，指那些為自己或家庭消費而購買商品的人，其購買的目的是為了自用，而不是進一步轉賣。因此，他們主要是購買生活用品，有時也購買一



些工業用品。受個人購買動機、經濟條件、生活方式、社會文化、年齡和個性等因素的影響，他們的購買行為往往表現不同的模式。

2. 中間商客戶

中間商客戶是指那些購買商品是爲了轉賣或出售而牟取利潤的個人或組織購買者。主要包括批發商、零售商、租賃企業和代理商等。其購買目的是爲了在買與賣的差價中賺取利潤而不是爲了自用，這就決定了其購買行為及作用與個人客戶不同。由於中間商賺取的單位利潤很少，要依靠多購多銷取得更多利潤，這就決定了他們往往是大批量購貨，所以對企業產品的銷售來說關係重大。特別對於生產、經營生活用品的企業，因爲難以面對大量的、分散的生活用品消費者，對中間商的銷售網路依賴性很強。所以，往往把各種中間商作爲最主要的客戶，而不是產品或服務的最終使用者。

此外，由於中間商的購買活動以贏利爲目的，並且承擔著巨大的資金，以致面臨破產的危險。所以他們的購買行為與個人客戶不同，是一種理智性的購買行為。

3. 企業用戶

企業用戶是指購買產品或服務並用於進一步生



產或服務的生產組織或個人。購買各種生產設備、工具、原料和配件，是爲了通過生產和出售自己的產品以取得利潤。雖然同個人客戶一樣，他們既是購買者，又是使用者，但他們的購買動機不同於個人客戶。他們不是爲了轉售而是用於生產性消費，所以，他們與中間商的購買行爲有很大差別。他們往往不是把價格作爲最主要因素，而是對產品、規格、性能最爲關注，因爲這將關係到產品的品質、成本和效率等，從而影響產品的銷路和利潤水準。

對於企業來說，上述三種客戶是企業通常面對的基本類型的客戶。需要進一步指出的是，有些企業可能會同時擁有以上各類客戶，有的可能擁有其中一種或兩種客戶。這取決於企業的性質和經營範圍。對於任何企業來說，區別不同類型客戶的意義，在於瞭解他們的不同購買動機和行爲。根據他們的需求特徵採取相應的營銷策略，從而真正實現客戶滿足。

二、按客戶忠誠劃分

Neil Raphel 和 Murraray Rephel 依據客戶忠誠度的不同，將客戶分爲五個階段：潛在客戶（propect）、購物者（shopper）、顧客（cutomer）、老主顧（client）、