

从客户需要你到客户依赖你

客户管理 八步走

Customer Chemistry

[美] 玛丽·奈勒 (Mary Naylor) 著

[美] 苏珊·葛瑞可 (Susan Greco)

林宜萱 罗雅萱 译

金牌
服务商
手册

- 为什么你的公司资金流水几十万却还赚不到钱?
- 为什么你每天加班疲于奔命却找不到你的客户?
- 为什么客户对你百般挑剔而你却无法拒绝他?
- 为什么昨天还付你钱的客户今天却杳无音信?

服务型企业 实现完美客户关系的8个步骤

How to Keep the Customers You Want and Say
★★★★“Goodbye”to the Ones You Don’t★★★★

汕头大学出版社

Customer Chemistry

[美] 玛丽·奈勒 (Mary Naylor) 著

[美] 苏珊·葛瑞可 (Susan Greco)

林宜萱 罗雅萱 译

客户管理 八步走

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户管理八步走 / (美) 奈勒, (美) 葛瑞可著; 林宜萱, 罗雅萱. — 汕头: 汕头大学出版社, 2011.2

ISBN 978-7-5658-0083-2

I. 客… II. ①奈…②葛…③林…④罗… III.

①企业管理: 销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第007466号



出品策划

网 址 <http://www.xinhuabookstore.com>

客户管理八步走

作 者: 玛丽·奈勒 苏珊·葛瑞可

责任技编: 姚健燕

译 者: 林宜萱 罗雅萱

排版制作: 蒋宏工作室

责任编辑: 胡开祥 顾晓晴

印 张: 15

封面设计: 王 勇 蒋宏工作室

字 数: 280千字

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

经 销: 新华文轩出版传媒股份有限公司

印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/16

版 次: 2011年2月第2版

印 次: 2011年2月第1次印刷

定 价: 28.00元

ISBN 978-7-5658-0083-2

发行/广州发行中心 通讯地址/广州市越秀区水荫路56号3栋9A 邮编: 510075

电话/020-37613848 传真/020-37637050

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

推荐序 培养客户好感——服务型企业实现完美客户关系的8个步骤/001

作者序 分享“客户好感”的营销方法/003

导读

→ 引人入胜的客户好感营销法/006

✓ 第一步 了解你的客户/015

→ 所有公司请注意：你究竟开始赚钱了没有？/017

→ 你真的了解你的客户吗？/018

→ 了解客户自身的点点滴滴/020

→ 从最有前景的客户开始做起/022

→ 阻挡你寻找最佳客户的6道障碍/022

→ 如何突破障碍/025

→ 探索客户好感/026

→ 客户好感检验表/028

第二步 诚实地将你的客户分级/029

→ 客户好感也需要事实依据/031

→ 诚实的将你的客户分级/033

- 进行客户分级的8种方法/034
- 谁是最好的客户/041
- 让最佳客户为你带进下一位客户/043
- 新成立的公司如何在拥有客户之前进行客户分级？/044
- 分级是值得的/047
- 客户好感检验表/049

第三步 将焦点放在最关键的客户身上/051

- 建立增强客户好感的工作环境/054
- 将焦点放在最关键的客户身上/054
- 设立客户好感小组/071
- Capitol万事通的最佳实践经验/072
- 客户好感检验表/085

第四步 永远不要忘记倾听客户的声音/087

- 收集客户资料/088
- 建立客户关系/090
- 让每一次的客户接触都有意义/091
- 永远不要忘记倾听客户的声音/092
- 接触客户的机会/095
- 科技扮演的角色/103
- 与客户产生接触的价值/109
- 建立客户资料库/116
- 网络的力量/121
- 客户好感检验表/123

第五步 进行“品牌认知”营销活动/125

- “品牌认知”营销是一种心态/128
- 进行“品牌认知”营销活动/128
- “品牌认知”营销是个人化的/129
- “品牌认知”营销具有时效性/130
- 如何在网上进行“品牌认知”营销/134
- 以活动或事件为内容的电子邮件/135
- 电子邮件俱乐部的诞生/137
- 客户对电子邮件或传统慢速邮件的偏好/138
- “品牌认知”营销具有附加价值/141
- 估计“品牌认知”的营销预算/142
- 客户好感检验表/144

第六步 表彰或奖励你的最佳客户/145

- 客户需要表扬/148
- 表彰或奖励你的最佳客户 /149
- 奖励与致谢客户的方法/149
- 忠诚方案/151
- 服务行业忠诚方案剖析/155
- 以运营绩效回馈客户/157
- Capitol万事通的最佳实践经验/160
- 为客户设计一些特别的活动/162
- 提供客户特别的优惠服务/165
- 奖励个人而不是客户/166
- 客户好感检验表/168

第七步 向差劲的和无法发挥作用的客户关系说再见/171

- 处理问题丛生的关系/172
- 向差劲的和无法发挥作用的客户关系说再见/175
- 说再见的时机/177
- 跟客户解除合作关系的正确方式/182
- 客户的生命周期/182
- 客户好感检验表/184

第八步 掌握你的客户关系脉搏/185

- 把握变化多端的经济形势/186
- 为你的客户关系把脉/188
- 与客户保持联系的5个要素/190
- 掌握你的客户关系脉搏/191
- 7个让你随时掌握客户情况的方法/194
- 设计自己的经济指标/207
- 客户好感检验表/209

结 语 客户好感测验/211

- 与客户“联姻”的组成要素/216
- 回顾本书8个步骤/217
- 展开你的关键客户营销之旅/219
- 千里之行，始于足下/220
- 客户好感和新经济远景/222
- 客户好感检验表/227

培养客户好感 服务型企业实现完美客户关系的8个步骤

要使一家公司的经营富有效率是很费心力的，管理客户更是一项艰巨的任务，因为关键客户是经常改变的。台湾积体电路制造股份有限公司（简称台积电）董事长张忠谋先生曾说：“台积电每年排行前十名的关键客户经常会改变。”提前知道并找出你公司的关键客户，并在他们尚未真正成为你公司的关键客户之前，就及时确定向他们提供完整服务的计划，这才是经营及管理客户的不二法门，而本书正好提供了这方面完整的知识。

《客户管理八步走——服务型企业实现完美客户关系的8个步骤》提供了评估客户价值、强化企业获利的8个步骤，作者描述了Capitol万事通服务公司及VIPdesk公司由创立、成长到发展壮大的过程，书中引用了40位企业家的实例，穿插在9个章节中，为读者提供了关于如何管理公司的重要客户知识（Customer Knowledge）。

本书是一本非常有创意且实用的工具书，由8个步骤切入，并且围绕每一个步骤提供了实例和具体操作方法，指导读者如何经营和管理客户，通过培养客户好感而创造企业的最大效益。书中也提出了非常有创意的观念，包括客户好感、80 / 20法则、接触点（Contact Point）、品牌认知（Top-of-Mind）和10 / 30 / 60法则等等。

在第一步中，作者告诉读者们一个重要的信息：你的公司80 % 的利润来自于20 % 的客户。对一家公司而言，这20 % 的客户就是关键客户。至于一个公司如何发掘重要客户，并且发展客户关系，进而活用并发展客户知识，本书都有详细的介绍。客户好感是一个相当重要的概念，它是一种介于主顾之

间的吸引力，如果把客户关系比做一道化学反应式，那么客户好感则是反应中最重要的催化剂。没有这催化剂，化学反应的速度将大大降低，甚至无法进行。两家公司的关系必须如同两个人结婚一般有共结连理的吸引力，生意才会成功。

此外，作者用接触点这个概念来描述两家公司正式或非正式的沟通机会也是一大创新。作者强调要善用接触点，在利用接触点之前要做好充分的准备，这样才能将每个接触点都变成利润。通过不断地利用并把握每一个接触点，不断地和你的关键客户沟通，最终将公司所提供的产品或服务变成客户决策流程的一部分，这也是作者在本书中提供的关于做好客户知识管理的原则。如果你和客户的关系已变成“你中有我，我中有你”，那么，恭喜你已经成功地吸引你的关键客户，使他们成为你不可或缺资产了，这就是作者强调的品牌认知。

10 / 30 / 60法则可以用来分配你的营销预算。预算的10%给一般客户，30%给潜在客户，60%给既有客户，毕竟是既有的客户带给企业最多的收入，所以对他们的照顾也应该最多。本书提供了一套非常完整的客户关系管理方法，其中有一个观念是非常有创意的，那就是将客户当成自己的员工，适时地关心和奖励他们，不管在口头上，还是在实际中，奖励都是维持“吸引力”的重要因素。当然，你也需要持续改善你的产品和服务项目。

作者还强调一个观念，即客户好感是动态的，并不是一成不变的。就像从《易经》里所引申的道理：“一切事物都会改变，变化是唯一不变的事实。”在大多数情况下，沉默并不是金，当你的客户开始沉默并不再跟你联系时，必须立即对此引起高度重视，最好能通过沟通，找出问题的根源，化解危机。在知识经济的时代，本书提供了一套完善且具有创意的8个步骤，通过对Capitol万事通和VIPdesk两家公司以及40位企业家成功案例的分析，向读者清楚地阐述了一家企业该如何通过“客户关系”管理来增强获利能力，不愧是一本符合时代的好书，也是现代经营管理者不可或缺的一本工具书，借此机会与各位朋友分享。

本文作者为台湾应用材料股份有限公司客服部资深行政经理 秦学正

分享“客户好感”的营销方法

当年我怀着满腔的创业热情闯进商界的时候，还只是个24岁的年轻人，乐观而又有点天真，并且没有任何商学教育背景，仅仅因为一时的灵感，我成立了一家叫“Capitol万事通”的服务公司，希望为华盛顿特区的每一栋办公大楼提供诸如宴会举办、公司周年庆典活动、商务旅游、租车、鲜花快递等方面的全方位服务。出乎意料的是，我的公司发展很快，到1994年，就被《公司》（Inc）杂志评选为美国成长最快速的前500家私人企业（Inc500）之一。当时，公司负责华盛顿地区85栋办公大楼的“Capitol万事通”业务，为1.7万家公司、近5万位个人提供服务。

公司虽然取得了骄人的业绩，但是，正如所有创业者都知道的那样，经营一家公司有时就像坐过山车，时而高峰，时而低谷，必须付出巨大的努力才能保持住业务的稳定。在这个过程中，我经历了许许多多的失败，但我一直在努力寻找成功的方法，也正是通过这段漫长的探索过程，我才累积了不少宝贵的商业经验，接下来我将陆续跟大家分享。

其实企业要成功，最关键的是要跟客户建立长久而稳固的关系，而这种关系的建立，我认为从慢慢培养与客户之间的好感开始的，也就是让双方互相感到有兴趣、觉得对方有一股很强的吸引力。如果上天能赐我一本秘笈，指引我们如何与他人建立成功的关系，那该有多好！事实上，我们都是通过反复尝试，并且在失败和错误中学习，才摸索出成功方法的。

非常幸运的是，我这段不断在失败和错误中探索的历程最终由苏珊·葛瑞可小姐执笔写成封面故事发表在《公司》杂志上。这篇报道发表

之后，我接到来自许多其他公司的老板和主管们的几千个电话，同时还收到许多信件和电子邮件，他们希望能够更进一步了解Capitol万事通公司究竟采取了哪些与客户拉近关系的策略，还有很多人希望知道我是如何开始创业的——这一点让我很惊讶。每次我在一些会议上发言时，都会有人问我同样的问题：“你成立这家公司的灵感是从哪里来的？”“你是怎么谈成第一笔生意的？”

成立这家公司的原因其实很简单，完全是无意之举。我是在“半空中”想到Capitol万事通服务这个点子的。在飞行途中，我看到一则报道，说有加州的一家小公司，为商业办公大楼里的企业客户提供旅馆式的门房服务。当时我就开始想象，这种服务在我的家乡华盛顿特区应该如何运作。由此，便有了我的Capitol万事通服务公司（Capitol Concierge）。

不过获得第一笔生意可就不容易了。这个名字虽然好记，可是对我的推销工作并没有带来多大的帮助，我没有任何销售经验，在我最想进入的房地产界，也没有认识的人，结果吃了不少闭门羹。没有人愿意冒险尝试与一家全新的公司合作，每个人都对我表示：“你这个想法不错，可是我不想当你用来做实验的小白鼠，等你有了经验后再回来找我吧。”不过，我并没有因此放弃。我的父母原本希望我有朝一日能当上律师，见我如此执着于创立自己的事业，只好改变主意，全力支持我，我妈妈借给我2000美元（当然利息照算），又从家里的地下室清出一张老旧的律师桌给我办公用，我再租了一个邮政信箱。就这样一家简简单单的公司算是初具雏形了。8个月后，我终于找到第一位客户。

记得那个时候，公司刚刚成立，马上就出现了4家服务价格比我还低的竞争对手，与他们相比，我的盈利模式根本不适用，不过，值得庆幸的是，一些竞争对手沉不住气，很快就退出了，而我正好就接手他们的客户。但是，由于资金不足，每次要发薪水的时候，我不得不从一家银行跑到另一家银行进行借贷。我称这种生活为“贫苦人家的生活方式”。打从那个时候起，我就知道要成功地经营一家公司，决非轻而易举，必须经过一段漫长的摸索过程。

到2001年时，我担任Capitol万事通公司的执行官已经14年，在这个

过程中，Capitol万事通经过几次转折，终于成为一家价值500万美元并且能够长久盈利的企业。本书每章的开头，都会描述一段公司创立初期的关键时刻。告诉读者这些故事的目的，是要让你们知道创业的过程并不轻松。和客户建立关系需要时间，你们之间的吸引力与好感，不见得每次都可以立即产生，因此需要我们每天有意识地不断和客户进行培养。

玛丽·奈勒

我第一次见到玛丽是在1995年5月，当时，我参加了一个美国成长最快的私人公司的年度聚会，在聚会上，我正好跟玛丽同桌共用午餐，她当时正是新闻界所谓的“热门人物”，有机会报道她创立和经营Capitol万事通公司的过程，我和我的编辑都感到非常高兴，要知道玛丽所推行的新的商业手法——一对一营销，在当时可是绝佳的案例研究素材！这篇报道是由我执笔，不过，我当时在听玛丽描述时，就知道故事内容远远不限于此，还有更多精彩之处要过一段时间才会逐渐显现出来。

在Capitol万事通公司最初的十年里，尝试过关系营销、资料库营销以及一对一营销（这些就是今天所谓的客户关系管理（CRM）），但是，玛丽发现，没有一种方法能完全奏效，事实上，所有的营销方法都有其局限性。经过在商场上的多年摸索，玛丽最终超越了所有的营销手法，她掌握比技巧更本质的东西：她亲身体验了跟客户建立紧密的关系（也就是我们所谓的“相互吸引力”或者“好感”）的重要性。这就是让客户说“我太爱这家公司了”的真正魔力所在。

在讨论如何对客户进行分级，如何放弃不符合公司发展方向的客户等问题时，我们没有向企管顾问公司咨询来以理论上自圆其说地给出答案，而是跟公司的老板和主管进行沟通交流，因为他们才是真正了解事情真相的人。

苏珊·葛瑞可



引人入胜的客户好感营销法

人与人之间的“好感”可以表现为很多种不同的形式。比如说男女之间的爱情就是一种难以描述的好感，它让两个原本陌生的人彼此投缘、互相吸引。这也可以说是一种动物的吸引力，一种发自肉体的感觉。尽管“坠入爱河”这种感觉，毫无逻辑可言，但是研究者告诉我们，我们感觉到的，确实是一种由脑部开始的化学反应。事实上，企业与客户建立好感，与男女之间的恋爱非常相似。在急于签下合约，争取业务的期间，我们身陷其中，晕头转向，就像身处浪漫的热恋期。如同男女间的迷恋一样，我们的客户关系可能在匆促间毁灭，也可能继续成长、发展到更深的朋友关系，而这是根植于对彼此的尊重以及共同的兴趣之上。

如果我们谈的是一场聪明的交易，那么我们有非常充分的理由，去好好爱护我们的客户。这不是讨好的迎合对方，因为“求爱时期”是企业与客户建立良好关系的关键时期。获得第一笔生意非常困难吗？那么下一笔生意呢？你的财务数字通常都会告诉你事实的真相——你是否赚到了企业

存活必需的合理利润，或是期待发生、但从未实现的利润，这些数字不会骗人。根据定义，“好感”便是这些事实的综合反映。

什么是“客户好感”？

“好感”是两人之间共享的某种独特感觉。如果没有这种“臭味相投”的默契，你根本无法假装出对对方有好感。客户好感并不是意外发现的珍奇事物，它不会自己偶然生成，你必须主动去发现它并进一步培养它。我们将客户好感定义为：所有让你相信你与某位客户有着共同未来的无形及有形因素。要建立客户好感，需要你完全诚实地面对事实：哪些业务能够真正为公司赚钱？在此，没有假设，只有事实。好好地检验你与每一位客户的关系，并且面对事实。哪一位客户持续为你带来业务？哪些又带给你最大利润？哪些为你介绍最多新客户？谁会提供改善产品的点子？又有哪些客户关系在你期待多年之后，仍然没有什么实质性进展？我们真心地建议：将“客户好感”方程式中的情感因素抽离，让我们在商言商。你不可能在所有的客户身上都付出相同的时间和精力，而必须有所侧重。与此同时，你也需要建立一个与新客户进行沟通的模型，帮助你将每个潜在客户进行排名。这样就可以尽量避免将时间花在不图利可图的客户身上。

将你的资源集中在经过挑选后的客户身上，你可以对他们投入比以往更多的时间，更进一步了解他们的个别需求。至于什么信息是最需要知道的？这些信息应该如何收集？稍后本书将会介绍从现场访问到网站调查等各种信息收集方法的优缺点。一旦公司能够了解激发每一位贵宾级客户采取行动的动机是什么，下一阶段就可以很有针对性地培养客户好感，在此阶段，公司不仅需要一套笼统的营销计划，而且需要针对“每位客户”的具体情况另外提供一套最合适的计划。此外，你也可以针对不同潜在客户拟定个别计划，以便开启双方合作的契机。要使客户好感达到顶点，就必

须使与客户之间的沟通完全个人化。我们以 B2B 的运作模式为例，在达到上述境界时，员工会把更多时间花在客户方面而非自己的办公室里。如果是这样，你已经不是在“估计”客户什么时候会购买，你本身就是购买流程的一部分了：客户已经不是付钱买你的产品，而是付钱买你的智力，这就是商业模式的最高境界。最后，当你建立起客户对你真正的好感时，要转变企业的错误方向也比较容易一些。

我们将尽力从培养“客户好感”中学到的经验，区分为如下所列的 8 个步骤，本书的每一章都会讨论其中一个步骤。我们仔细思索这些步骤，发现它非常适合作为公司在不断变化的环境中的经营方法。在如今网络化的世界中，充满了各式各样隐形使用者，也有越来越多人想要被视为独特的个人，客户也是如此！

创造客户好感的8个步骤

第一步：了解你的客户

如果你忙着解决企业每天层出不穷的紧急状况，你就无法将焦点放在真正重要的事情上。在第一步中，你将会知道，“了解客户”的过程中有许多障碍，但这些都是可以一一清除的。对于消费性产品公司而言，想要一一辨识出客户的名字是非常困难的。在 B2B 的世界中，还存在着其他的障碍，例如与客户的关系停留在“热恋期”，无法继续进展。探索“客户好感”的第一课便是下决心找出哪一位客户重视你，就像你重视他们一样。

第二步：诚实地将你的客户分级

第二步列出 8 种方法，帮助你将客户进行分级，从而将焦点放在最佳客户身上。你也会学习到，如何让你的最佳客户为你带进下一个客户，同时也教会一些新成立的公司如何在尚未有任何客户之前，先对潜在客户进行分级。

第三步：将焦点放在最关键的客户身上

在第三步中，你将学会如何训练你的员工成为“侦探”，以便对那些最佳客户有更多的了解。整个流程的源头始于招聘客户喜欢的员工，并且正确地指导他们。

第四步：永远不要忘记倾听客户的声音

第四步告诉你如何使用技巧来让你与客户的每一次接触都有更大的意义，例如开启双方的对话，让客户表达他们自己的想法。另外我们在本章中也提出了了解客户的25种方法，并且讨论有关运用资料库追踪客户、使用网络以及避免科技陷阱等方面的技巧。

第五步：进行“品牌认知”的营销活动

你会在第五章中看到，为什么要将所有客户中的极小部分作为营销活动的重点，同时你也会了解如何将营销活动依照客户企业的日程表来安排，而不是依照你的日程表来安排。

第六步：表彰或奖励你的最佳客户

在第六步中会教你如何通过带给客户惊喜、欢乐，以及其他奖励的方法来增强客户好感，提升他们的忠诚度。

第七步：向差劲的和无法发挥作用的客户关系说再见

在第七步中，你将会学到如何终结不良的客户关系。这并不是件容易的事，但有时候这是你必须做的事。通过一些方法你可以非常温和地跟这些不好的客户说再见，甚至，有时候你根本就不需要开口。

第八步：掌握你的客户关系脉搏

一日是你的客户，终生就是你的客户吗？千万别有这种想法。客户好感是流动的，关键在于你要不断地检验与更新。在第八步中，你会学习到如何掌控你与最佳客户间关系的变化。

● 如何善用本书

你跟你的客户到底相处得怎么样？为了帮助你对彼此的关系有更多的掌握，我们设计了一个小小的测验。当然，我们的测验内容是非常严肃的。你可以用这份测验题对你现有的客户关系进行快速的核查和检验。此外，这个测验的目的也在于提出关于如何提高客户好感的建议。先让我们看看你在以下测验中的得分吧。

测验：你与你的客户是天作之合，还是冤家路窄？

1. 我在以下地点遇到我的第一位客户：
 - a. 在酒吧里（0分）
 - b. 通过陌生拜访的电话（5分）
 - c. 通过我们共同信任的朋友介绍（10分）
2. 我最近的新客户是在以下地点遇到的：
 - a. 在酒吧里（负5分）
 - b. 通过陌生拜访（0分）
 - c. 通过针对目标市场进行的营销活动（5分）
 - d. 通过最近一位客户的推荐介绍（10分）
3. 我接受最近的这位客户是因为：
 - a. 我需要钱来发薪水（0分）
 - b. 那是一笔相当大的生意（5分）
 - c. 双方非常适合，同时有非常多的成长机会（10分）
4. 针对业务的各项条件进行议价是：
 - a. 很糟糕的事（0分）
 - b. 有时很棘手，但是很公平（5分）
 - c. 通常可以快速而直接进行，因为我对我的客户非常了解（10分）