

P R O F I T A B L E } C U S T O M E R S } 赢利性顾客

如何确认、发展和保留他们

[英] 查尔斯·威尔逊 著
王莹 李炎松 译



GUANGXINORMALUNIVERSITYPRESS

广西师范大学出版社



贝贝特·经管实务译丛



PROFITABLE CUSTOMERS

赢利性顾客

如何确认、发展和保留他们

[英] 查尔斯·威尔逊 著
王莹 李炎松 译

广西师范大学出版社

· 桂林 ·

PROFITABLE CUSTOMERS

By Charles Wilson

©1999 Kogan Page Ltd

著作权合同登记图字:20-2001-104号

图书在版编目(CIP)数据

赢利性顾客/(英)威尔逊(Wilson, C.)著;王莹,李炎松译.
—桂林:广西师范大学出版社,2002.7

(经管实务译丛)

ISBN7-5633-3642-7

I. 赢… II. ①威…②王…③李… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 047561 号

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市育才路 15 号 邮政编码:541004)
网址:www.bbtpress.com

出版人:萧启明

全国新华书店经销

发行热线:010-64284815

河南第一新华印刷厂印刷

(中国郑州经五路 12 号 邮政编码:450002)

开本:889mm×1194mm 1/32

印张:5.25 字数:123 千字

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

定价:12.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。



■ 作者简介

查尔斯·威尔逊是阿伯顿协会董事。阿伯顿协会是一家战略咨询公司，协助商业组织提高交易渠道管理水平和销售、服务管理水平。公司顾客包括零售、金融服务、新闻交易、商业服务、化工和计算机行业的众多知名的“蓝筹股”公司。

■ 内容简介

本书以清晰、实用和权威的方式，引导你分析、确认和发展最具赢利性的顾客，以期提高顾客服务质量和降低成本，其内容包括：

- 分析确定赢利性顾客和非赢利性顾客的方法；
- 研究如何成功发展与赢利性顾客的关系；
- 确认利用新技术及与顾客合作的新方法；
- 论述如何通过关注顾客发展和创造性的利润管理增加基于顾客管理的收入，分析降低顾客服务成本的途径。

贝贝特·经管实务译丛

1. **21世纪管理者** [英] 迪·坎普 (定价) 18.00元
2. **世界级管理12步骤** [英] 戴维·德莱曼 (定价) 24.80元
3. **市场营销10种讲述** [英] P. R. 史密斯 (定价) 16.80元
4. **伙伴风险** [美] 沃尔诺克·戴维斯 (定价) 14.80元
5. **赢利性顾客** [英] 查尔斯·威尔逊 (定价) 12.80元
6. **会议管理** [美] 尼尔森 (定价) 18.80元



丛书主持：呼延华

策划编辑 李娟
责任编辑 楚金河
封面设计 高海云

鸣 谢

顾客关系管理诞生于众多咨询计划。在此我要感谢参与这些计划的销售、服务、市场营销人员以及经理、主管。同时要感谢在百忙中抽出时间接受阿伯顿协会调查的 473 家公司。顾客关系管理也得益于阿伯顿协会工作团队的支持。此外, Peter McLaren、Michael Coire、Charlotte Gosling、James Bennett、Warren Chester 和 Don McQueen 为顾客关系管理概念的发展作出了贡献。我还要感谢 OC&C 战略咨询公司对顾客关系问题产生的兴趣以及提供的本书引用的一些分析系统。特别感谢 John Wilson、Helen Barker 过去 5 年的辛劳工作和对我的支持与鼓励。对 Rowena 的耐心和理解, 我要表达诚挚的谢意, 这对整个计划的完成弥足珍贵。

前 言

基于顾客管理的灵感可追溯到 1991 年。80 年代末 90 年代初,我为许多杰出人士为重组其销售和市场营销部门做过咨询。1991 年,我将这些累积的材料写成一份报告,题为《平衡销售部门方程式》,得到几位预期顾客的称赞和鼓励。其中一位顾客,中等规模的英国 Pic 公司,邀请我参加他们为期 3 天的战略专题讨论会。这次会议结束后,我产生一些想法:

- 几乎所有时间用于讨论内部事务、新产品、新市场、再设计、商务程序和进行 SWOT 分析。会议中没有人提到如何重新构造交易渠道,顾客购买行为如何发生变化,或者排名前 10 位的顾客占有 65% 的销售额和几乎公司所有利润。交易渠道管理和顾客发展从议事日程中消失,但这是决定公司成功的至关重要的因素。

- 销售、服务、研发和市场营销部门之间缺乏合作,这导致顾客服务质量差、效率低。结果表明供应商可以将接触成本减少 35%,促进对顾客的培育,稳定与顾客的关系。

- 当提及顾客成本时,往往会有一些危险的迂腐说法,如“顾客就是上帝”。对顾客有许多口头上的承诺,但这些没有转变为可赢利的实际行动。

• 公司的赢利和亏损系统可以衡量产品和部门的赢利能力,但没有人了解不同顾客的真正赢利性。调查显示,从不同顾客获得的利润差额比从不同产品获得的利润差额大得多。

通过与其他顾客和咨询人员交谈,我发现许多行业的部门和公司普遍存在这些问题。1994年阿伯顿协会对200多家公司进行调查,得出最初结论。这次调查名为“顾客控制”,强调关注基于顾客的管理中常见的失败和机会。1997年,这项调查得到改进。本书发展了这种观点,重点论述如何利用顾客关系管理促进销售、增加利润、降低顾客接触成本,适合于正在通过有效的基于顾客的管理增加利润的首席执行官,销售、市场营销、顾客服务、财务经理。

目 录

前言	(1)
第一章 概述	(1)
第二章 顾客“利润差距”正在扩大	(4)
第三章 存在问题吗?	(34)
第四章 确定顾客价值	(37)
第五章 锁定核心赢利顾客	(49)
第六章 增加收入	(70)
第七章 降低顾客接触成本	(97)
第八章 利用技术	(118)
第九章 稳定非赢利性顾客	(125)
第十章 管理顾客关系生命周期	(128)
第十一章 使赢利成为可能	(134)
第十二章 为新时代作准备	(143)
总结	(146)
附注	(150)

第一章 概述

3 部电话同时响起,你会接听哪部电话?

第一位是对公司提供的服务感到非常不满的顾客;

第二位是一位潜在的大客户;

第三位是公司主要的持股人。

或许你曾不止一次被告知“顾客就是上帝”,所以,你的直觉是接听第一位顾客的电话。但这确实是最佳选择吗?如果这是位小顾客,无利可图呢?你愿意冒险失去一位大客户,而把时间和精力花费在一位对公司的销售底线无多大意义的顾客身上吗?

由此就引出一个顾客管理的问题。公司该如何利用与顾客相关的资源?如何确保使市场营销、销售和服务人员将公司的长期利润最大化?如果管理层的主要人员忽略这一关键问题,放手让销售和顾客服务人员去决定那位顾客应得到什么样的服务,这种做法是危险的。对顾客疏于管理会导致销售额下降、利润减少和服务成本增加,而顾客不能得到平等的或预期的不同等级的服务。实际上,如果精确核算每位顾客的所有服务成本,供应商通常会发现,大约 3% ~ 5% 的顾客是不能给公司带来利润的,而供应商越来越依赖少部分顾客来获取主要利润。

当赢利性顾客不断壮大,与供应商关系更加密切,他们将要求更好的服务和更低的价格。此时,如果供应商把销售资源都用在非赢利性顾客身上,如何能对赢利性顾客的需求作出有效反应呢?

要解决这个问题,应在顾客关系方面做些调整。新的顾客接

触方式会在顾客与供应商之间产生深刻影响。有些顾客寻求与供应商的长期合作关系;有些顾客只对一次低价的交易感兴趣;有些顾客要求通过电话、传真等方式联系;而另一些顾客仍然喜欢面对面的交流。此外,新技术重新定义了供应商与顾客的联系方式。计算机使供应商更深入地了解顾客群体和个体顾客的需求。新技术使新供应商利用更好的顾客管理系统进入市场,供应商运用最新系统在市场上找到能产生最大利润的顾客。Dell 计算机公司、Direct Line 保险公司和 First Direct 银行已经利用电话和因特网在各自的领域选择到了最具吸引力的顾客,而传统的供应商则被抛在后面去应对利润微薄的顾客。让我们看看美国 Direct Line 保险公司的案例。1985 年,Direct Line 保险公司意识到传统的汽车保险成本很高,因为公司通过代理人和销售代理承揽业务。改用电话方式推销保险后,公司不仅节约下了代理人员的费用,而且深入了解了顾客需求。由此公司能更好地预测不同投保人的可靠性,并据此估算保险金额。Direct Line 保险公司裁减了传统业务员的数量,为顾客提供了更好的服务。低成本和良好服务的结合使 Direct Line 保险公司迅速占领汽车保险市场,迫使其他保险公司接受这种销售体系或者退出市场。

正当 Direct Line 保险公司利用电话和电脑改变传统车险销售方式时,未来技术将产生许多新一代的供应商,他们能以更低的成本提供更好的服务。

这些供应商还可以优先选择最具吸引力的顾客。在市场上,这无疑会给传统的供应商和顾客关系造成巨大的冲击。

大多数供应商没有意识到风险和挑战的存在,忽略了对顾客的管理。他们不清楚顾客中的利润机会所在,往往花高成本提供很一般的服务。我们仍然把这些公司称为虚幻的“市场”,而更聪

明的竞争者正为小顾客群体或个体顾客提供特殊服务以获得利润。

本书将帮助供应商更有效地管理顾客资源。书中将介绍建立销售、维持利润、降低顾客联系成本的方法,提出确认赢利性顾客和非赢利性顾客的方法,进而探讨锁定和发展赢利性顾客,这包括加强与顾客的联系、“限制”和加深顾客的忠诚。增加顾客购买频率、提高平均交易额和更深入顾客的“钱袋”也是供应商增加总收入的方法。

在锁定核心顾客的情况下,供应商可利用新技术,采用新的服务方式,严格控制与顾客联系的成本,进而全面管理顾客关系生命周期,即顾客的加入、发展和衰退之全过程。

为了提高对顾客资源的管理,供应商必须改变公司的文化、组织形式、酬劳体制、联系方式;必须抛弃旧的交易渠道,废除过时的价格结构,取消不合理的体系。这些改变可能会很难,但能确保供应商合理利用资源,对顾客服务和长期利润产生巨大影响。

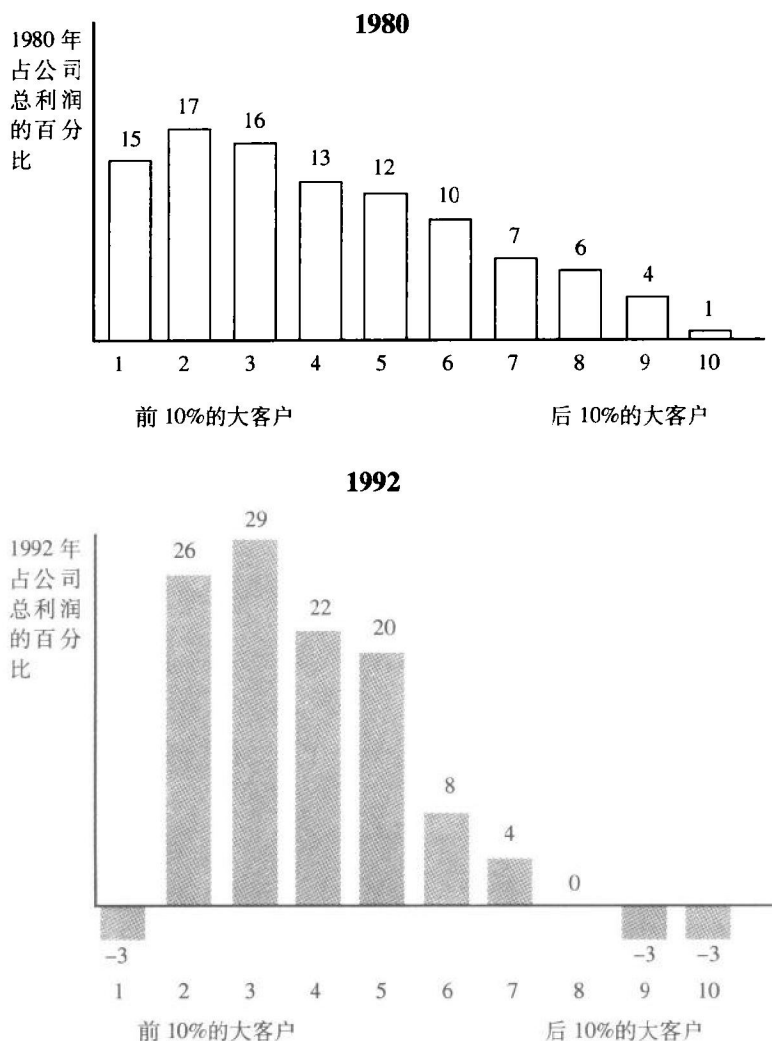
第二章

顾客“利润差距”正在扩大

当供应商正式审核一笔账目并分摊顾客服务实际成本时,结果会令他惊讶不已。供应商会发现公司大部分利润来源于核心顾客群体。例如:

- 一位欧洲特许零售商发现 52% 的销售额和最终全部利润来源于 10% 的顾客;
- 一家美国银行意识到 17% 的顾客产生全部的利润;
- 一家英国特殊化学品公司认为公司 5% 的利润来源于 2% 的顾客。

如果供应商把现今顾客的赢利性与 10 年前的做一番比较,更会大吃一惊。顾客赢利性已发生变化——特定的一部分顾客给公司带来主要利润。依赖少数的大客户并没有错误。但是,如果公司过分依赖于部分没有经过确定的顾客是非常危险的。人们通常认为:最大的顾客是公司最大的利润来源,但事实并非如此。例如,一个欧洲主要的印刷设备制造商在审核其顾客赢利性时发现,利润的产生并不像他们预期的那样。更糟的是,他并未意识到,从 80 年代初期开始,顾客利润发生了很大的变化。80 年代初,实际上所有顾客构成了公司的销售底线,公司获得的利润很高,大部分的顾客把货架上的东西买光。1992 年情况发生了变化,大客户迅速增长,要求获得更多的利润,并要求产品能满足他们的特殊需求。主要财务经理和特别小组被指派支持这些定单。与此同时,作为产品价格一部分的销售和服务成本增加,结果是不同性质的客户的可赢利性发生深刻变化。如图 2.2 所示,排在



**图 2.1 赢利顾客与非赢利性顾客的差距正在扩大:每组顾客
占公司利润的百分比(每组顾客 = 10% 的顾客)**

资料来源:欧洲印刷工业供应商(总营业额 2 亿英镑)

前面的 10% 的顾客由产生公司利润的 15% 变为无利润。而供应商利润的 29% 来自于 1/3 的顾客。

大客户产生的利润不高,从中型顾客那儿获利也不容易。竞争者意识到中等规模公司的赢利能力,开始以优质的服务积极锁定他们。供应商过多地把资源用在为非赢利性顾客的服务上,所以对锁定可赢利顾客不能作出快速反应,从而失去了市场中可赢利的最大份额,公司利润巨减。

这种情况并不奇怪。实际上,分析一家英国零售商、一家设备制造商、一家外购代理商和一家特殊化学品公司经历的相同情况后,相同的模式产生了(图 2.1)。在这些案例中,顾客利润发生转移,供应商更加依赖前 5% 的顾客。幸运的是,在随后的案例中,供应商在被竞争者利用之前意识到了存在的问题。

公司(总营业额)	前 5% 的顾客占公司利润的百分比	
	80 年代	90 年代
英国杂货零售商(1 亿)	29	38
资金设备制造商(0.3 亿)	33	42
英国外购代理(0.1 亿)	58	63
欧洲特殊化学品公司(0.3 亿)	60	77

图 2.2 80 年代、90 年代 4 家供应商排名前 5% 的顾客占公司利润的百分比

* 备注:赢利最多的顾客不一定是最大的顾客

顾客中促使利润转移的因素值得好好研究。供应商通常遇到 5 个问题:

- 顾客更加强大;
- 顾客逐渐分区;
- 顾客服务成本的增长超过通货膨胀;

- 交易渠道管理越来越复杂;
- 新的竞争。

全球化市场中的顾客

60 年代,百事可乐商业广告把顾客描述成优雅的、友好的绅士,对百事可乐的口味感到愉悦。90 年代,百事可乐的广告转向强调“在那里,享受一切”,将顾客描述成享受城市生活的精明的消费者。他们有更多的选择权,在发现金钱的价值方面是专家。关于顾客的发展已叙述很多。顾客不仅能在全球市场中寻求最佳资源,而且他们正在利用市场一体化的机会增强选择的权力。

更多的选择机会

30 年代,全球只有 12 个国家生产牛仔裤,现在牛仔裤的生产国已超过 40 个。1984 年,个人电脑只有 5 家主要的供应商。今天,美国 PC 机购买者可从 50 多家公司挑选电脑。全球化市场饱和和加速发展,使工业和家庭购买者有更多的选择机会,这在 20 年代是不可想像的。

全球化

关贸总协定(GATT)的发展,通信的进步和中国、印度这些低收入国家的开放,加速了全球化的进程。过去 20 年内,造船工业的市场主导地位在 3 个国家转移。70 年代初美国是造船业的市场主导,随后日本超过美国,现在韩国又超过了日本。这种现状维持不了多久,尽管这些国家有巨大的资金投入和长期的主导地位,买主很快会转向其他市场。未来 10 年,中国可能成为全球最

大的船舶生产国。

即使高附加值的产业也在经历全球化。让我们看一看计算机软件生产。90年代中期,计算机公司发现在印度开发软件周期短,成本仅为美国硅谷的一半。计算机代码和程序可以通过光缆在班加罗尔(印度南部城市)和美国之间方便地传递。与美国的同行业相比,印度的职员通常更加勤奋,工作效率更高,而他们的成本仅相当于硅谷的15%。因此,在不到10年的时间里,班加罗尔软件行业的营业额已超过10亿美元。

随着通信成本降低,贸易壁垒消除,供应商更希望降低劳动力成本,许多行业也将经历类似的生产全球化。顾客可以从更远的地方买到商品。英国上百万的啤酒消费者可以花一天时间到法国购买价格更便宜的啤酒,在许多企业对企业的交易中顾客在比较了各国商品的价格后才决定最佳选择。例如,50年代布特·美斯威尔(英国较大的男士服装零售商)从4个国家采购货源。现在,其供货商发展到40个国家。化妆品、药品和计算机灰市(以过高的价格成交短缺商品的市场)已表现出全球价格的统一性。

跨国采购集团使全球市场一体化进程加快。采购集团可以在欧洲范围内比较同一供应商的产品价格,通过谈判得到最低价格。同时,在线数据库使购买者轻轻一按鼠标就可以比较不同地区的产品价格。

市场饱和

国际商贸的迅速发展伴随着产品产量的巨大扩张,更多的公司、更多的生产商、更高的生产力和低通货膨胀共同构建起消费者的天堂。在德国,一位顾客可以从27家供应商选择他想要的