



如何成功挖掘与维系企业“金矿”

制胜

之

法

冶鲁 鲁连平 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

顾客关系管理丛书

制胜之法

如何成功挖掘与维系企业“金矿”

冶鲁 鲁连平 编著



机械工业出版社

本书介绍了在竞争加剧、销售“漏斗”的客观存在,使得越来越多的经营性组织机构将潜在顾客的开发与管理纳入到营销的策略之中,并将其作为一切销售战略的基础的客观背景下,企业如何发现、挖掘、筛选及管理顾客。在本书中,向读者提供了大量的方法、技巧及可资借鉴的案例,对企业实施成功的顾客关系管理极具价值。

图书在版编目(CIP)数据

制胜之法:如何成功挖掘与维系企业“金矿”/冶鲁,鲁连平编著.
—北京:机械工业出版社,2003.12
(顾客关系管理丛书)
ISBN 7-111-13406-0

I. 制... II. ①冶...②鲁... III. 企业管理:销售管理
IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第102736号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:陈海娟 版式设计:霍永明

封面设计:鞠杨 责任印制:施红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版·第1次印刷

1000mm×1400mm B5·11.75印张·372千字

0 001—4 000册

定价:32.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

从 书 序

没有哪一个时代像今天一样，把顾客对企业的影响力看得如此重要。企业所有的活动都在围绕顾客进行运作，顾客对于企业的重要性无论怎样形容都不为过。

现今的企业所以能够高度重视顾客的作用，并心甘情愿地提高顾客的地位，并非心血来潮，而是从惨痛的失败中感悟到的。有许多年长的企业经营者和管理者，至今还时常追忆那逝去的产品经济时代，然而，他们也不得不承认那个时代已经一去不复返了。技术的进步、生产力的提高、产品的日益丰富，迫使企业探索和更新自身的经营哲学及其经营理念。从“4P”到“4C”，从公共关系到关系管理，从销售自动化管理到顾客关系管理，从市场经济时代到新经济时代，无不显现出这种特征。

民间有一句话叫作“桌好摆，客难请”，纵使有客来，其结果也许是“外甥打灯笼照舅（旧）”，反而要主人领客人的情。引申到现时代的企业，也是如此。一旦企业将产品付之于生产，企业就自然而然地失去一部分的主动权，此时掌有购买主动权的顾客就顺理成章地成为企业的“座上宾”。正是由于顾客对企业的再生产及其扩大再生产有着举足轻重的作用，因此开展对顾客的研究、探寻顾客的购买心理及偏好就显得尤为重要。这种研究和探寻发展到如今，已经初步形成了一套专门的理论及其体系，这就是顾客关系管理。

然而在现实中，我们发现一些问题：

1. 实施顾客关系管理，并取得成功的企业并不是很多。

2. 不少企业对顾客关系管理的认识仅仅停留在某一表面的层次上,有的甚至断章取义,如认为顾客关系管理就是一个营销员面对一个顾客进行直接沟通;认为顾客关系管理就是要搞好与顾客的关系,而与数据库、呼叫中心等没有什么关系;而真正能够整体认识和把握顾客关系管理的企业却不多。

3. 有的企业以为只要花大价钱买一套 CACS 系统软件就可以引进和实施顾客关系管理,至于其他方面的工作都不是主要的。

4. 也有一部分企业或人员将顾客等同于客户,以致于实际工作遇到由于概念不清而陷于无法深入剖析问题的困境。

总之,诸如此类的问题还有很多。

之所以会出现这些问题,经过分析,我们认为其原因表现在以下几个方面:

1. 概念不清,这是受到部分关于顾客关系管理的宣传模糊不清而引起的。不少关于顾客关系管理的翻译书籍、宣传介绍性的文章,其译者或者作者本身就没有搞清楚顾客与客户两者间的区别,以致以讹传讹,如将顾客等同于客户,将顾客关系管理等同于客户关系管理。

2. 不少企业引进和实施顾客关系管理的动机带有浓厚的功利色彩。其实顾客关系管理如同武林中的玄妙武功一样,没有扎实功底的人是学不到其精髓的,而功底绝非晨练夕就。纵然“比葫芦画瓢”,也是形似神异。其结果除了博得一些口彩外,别无所成,甚至“赔了夫人又折兵”。

3. 就目前而言,顾客关系管理并非已经完整成熟,因此关于顾客关系管理的著作及相关文章也多是从不同的侧面来进行介绍。在这种情况下,不少企业及其人员受其影响而产生“以偏概全”的观念。比如,CACS(顾客关系管理辅助软件系统)供应商过分渲染软件的作用等。

4. 知其然而不知其所以然。如果将顾客关系管理构成的内容逐一分解的话,就不难发现,很多的内容都是过去为企业所熟悉的,如顾客满意、顾客能力、顾客价值、数据库、呼叫中心等等。但是为什么会这

样呢？又有什么区别呢？如果将顾客关系管理视为一座冰山，那么冰山内部和冰山下面又是什么呢？（而这一点恰恰非常重要）。

5. 可借鉴的成功经验少之又少。企业在实施顾客关系管理时，多数的工作呈现出创新的特点。既然具有创新的特点，那么就难免出现失败和伴之产生的茫然。即使取得了一点成绩，也往往是仁者见仁、智者见智，其结果多是“摠下葫芦起了瓢”。

鉴于以上情况和原因，可以看到，企业多么需要正确而完整地了解顾客关系管理，不仅要了解其理论，而且还要掌握其实施要领。此外，还要尽可能地借鉴他人的经验和吸纳他人的教训。

机械工业出版社此次约稿，正符合我们的想法，为此双方“一拍即合”。

学习知识，是一个理解知识结构以及各要素相互关系的过程。所以认识和理解一个新事物就要踏实静心、专心致志、穷究根底。除此之外，高人一等的技艺不是光凭外在的技巧而是内涵，要心领神会、凝聚专精、才能脱俗远扬，不群于世。

我们在编撰本套丛书时，考虑到学习规律的客观必然性，力求遵循理论与实践相结合的原则，围绕顾客关系管理的方方面面尽述其详，特别是利用我们咨询的经验，力争将企业所面临的问题一一剖析和回答。

如果本套丛书能为您及您的企业带来一点帮助的话，那将是我们最欣慰的事情。

是为序。

丛书项目工作组

制

胜

之

法

目 录

丛书序

第一章 潜在顾客关系管理	1
第一节 潜在顾客的概念及其意义	3
第二节 潜在顾客、准顾客和用户间的比较	5
第三节 潜在顾客管理的常见问题	10
第四节 潜在顾客管理的理论依据	14
第五节 定义潜在顾客的基础工作——收集数据与调研	21
第六节 定义潜在顾客	29
第七节 寻找潜在顾客	52
第二章 准顾客关系管理	71
第一节 准顾客关系管理的常见问题	73
第二节 准顾客开发策略	77
第三节 准顾客开发原则	87
第四节 准顾客购买资格评审	97
第五节 有效接近或接触准顾客	102
第六节 将准顾客成功转化为用户	121
第三章 用户关系管理	133
第一节 用户投诉	135
第二节 用户服务	147
第四章 顾客满意管理	201
第一节 顾客满意的发展	203
第二节 顾客满意的概念与意义	207
第三节 顾客满意的层次与分类	213
第四节 顾客满意的指标体系	215
第五节 顾客满意战略	223
第六节 顾客满意管理的导入与实施	241

第七节	顾客满意的调研方法	254
第八节	顾客满意与质量管理	259
第九节	顾客满意案例	269
第五章	顾客忠诚管理	281
第一节	顾客忠诚	283
第二节	伪顾客忠诚	295
第三节	顾客忠诚的要素与衡量标准	300
第四节	建立顾客忠诚	304
第六章	呼叫中心	323
第一节	呼叫中心的发展	325
第二节	呼叫中心的概念与意义	327
第三节	呼叫中心的基本结构与分类	332
第四节	建立呼叫中心	339
第五节	呼叫中心的应用	349

制

胜

之

法

第一章

潜在顾客关系管理

- 潜在顾客的概念及其意义
- 潜在顾客、准顾客和用户间的比较
- 潜在顾客管理的常见问题
- 潜在顾客管理的理论依据
- 定义潜在顾客的基础工作——收集数据与调研
- 定义潜在顾客
- 寻找潜在顾客

竞争加剧、销售“漏斗”的客观存在,使得越来越多的经营性组织机构将潜在顾客的开发与管理纳入到营销的策略之中,并将其作为一切销售战略的基础。而发现、挖掘、筛选及管理潜在顾客亦是顾客关系管理实施阶段中的首要活动。作为整个顾客关系管理的输入条件,这个阶段的工作质量将直接影响后续的所有工作之质量,也是顾客关系管理能否取得成功的关键。

事实上,潜在顾客管理的实际活动并不令人振奋。相反,糟糕的潜在顾客管理工作却将不少经营性组织机构导入到每况愈下,“苟延残喘”,甚至是万劫不复的困境。这是为什么呢?

第一节 潜在顾客的概念及其意义

提起潜在顾客,真正能够全面详尽并深刻理解的人,在现实中并不多见。在不少专业的营销与销售书籍中,对此也是一笔带过。其实,万丈高楼平地起,试想对潜在顾客缺乏相当认识的经营性组织机构及其相关人员,能做好顾客管理及其顾客关系管理工作吗?

一、潜在顾客的概念与特点

在第一册《制胜之理》中我们已经介绍过,顾客是指接触客户并可能购买其产品或接受其服务的消费者。顾客不仅包括最终消费者、购买者,而且还包括非盈利性的社会团体和政府机构。既然顾客的前提是“接触”客户,那么我们就必须知道谁将“接触”客户。其中的“谁”便是潜在顾客。

因此,潜在顾客是指存在于消费者中可能需要客户产品或接受客户服务的购买者。这个定义也可以理解为,潜在顾客是经营性组织机构产品或服务的可能购买者。

潜在顾客具有“尚未发现”的特点。其中,“尚未发现”又具有双向的特性:一是客户尚未发现可能购买其产品或服务的顾客;二是顾客尚未发现客户所能提供的产品或服务。正是这个特性,导致了诸如“卖家找不着买家,买家找不到卖家”的现象。

二、研究潜在顾客的意义

卖方市场的不复存在,买方市场的波涛汹涌,使得经营性组织机构

制

胜

之

法

的经营导向，也由过去的产品导向而转为现在的顾客导向。在顾客导向的经营模式中，就必须深入研究顾客的消费行为及其喜好，以顺应和满足顾客的消费需求。

然而事实上，有相当多的经营性组织机构，或忽视对顾客进行深入细致的研究工作，或三步并两步式地简化研究的步骤，或不求甚解，以致于在缺乏对顾客，特别是缺乏对潜在顾客清晰而理智的把握前提下，便进行产品的开发、功能的增加、市场的开拓，并为此参与或发动一轮又一轮的价格战、广告战、促销战，最终结果不仅得不到顾客或潜在顾客的认同，浪费了经营性组织机构有限的资源，直接影响了其盈利能力和发展潜力，而且还严重挫伤经营性组织机构自身的经营理念与信念。更有甚者，不仅没争取得到更多的潜在顾客，反而导致了现有用户的大量流失，陷经营管理活动于危机。

之所以出现上述情况，表面上看是经营性组织机构对市场的认识模糊，对顾客的把握不准，尤其是对潜在顾客缺乏透彻的分析等原因造成的，实际上却是没有真正领悟以顾客为导向的经营管理之真谛。而要做到这一点，首先必须充分认识到研究潜在顾客的意义。

1. 研究潜在顾客是经营性组织机构连接市场营销与销售管理的纽带

目标市场的细分与定位一直以来是市场营销学研究的主要内容，而顾客管理与开发则往往是销售管理的主要内容，两者之间必然有一个纽带代为传递与转换，而这个纽带就是潜在顾客的定义与研究。可以说，研究潜在顾客是市场营销学中市场细分的落脚点，也是一切销售活动的起点。

我们无法想像在缺乏这个纽带的情况下，还会有微软、可口可乐、施乐、丰田这些成功的知名公司吗？也正是由于这一点，更多的经营性组织机构或多或少地存在缺乏这个纽带，以致无法成为成功而知名的公司（企业）。

2. 研究潜在顾客有助于经营性组织机构有针对性地开展一切经营管理活动

当经营性组织机构一旦非常明晰潜在顾客时，那么她的一切经营管理的运作就会更富于理智、更趋于科学，从而避免盲目地开发与生产产品或提供多余的服务，最大限度地预防和降低企业经营风险；同时，也可以使销售工作有的放矢而更趋高效。

如果对潜在顾客知之不准、知之不多、知之不细、知之不实，那么经营性组织机构的一切经营管理活动就会陷于盲目的境地。新开发的产品得不到顾客认同，销售业绩得不到增长……

3. 研究潜在顾客是经营性组织机构识别市场机会、抢夺先机、寻找新的增长点的关键基础前提

成功的经营性组织机构无不是从研究潜在顾客开始，发现潜在顾客的真正需求，并识别市场机会而奠定胜局的。

如果比尔·盖茨没有发现有更多的电脑使用者并不真正或完全懂得DOS语言，并熟练操作电脑，而急需一个使用方便、界面友好的操作系统之需求的话，那么微软公司就不会取得今天的辉煌成就。

如果海尔公司没有研究潜在顾客，并及时发现四川的农民需要一种清洗土豆和地瓜的类似洗衣机的家电需求的话，那么海尔公司还会那么迅速占领四川，乃至整个中国西南部广大的市场吗？还会出现新产品一经上市便被抢购一空的情景吗？

因此，市场机会是所有经营性组织机构的生命线。一旦抓住了市场机会，经营性组织机构就能先人一步，早早掌握市场竞争的主动权。而这一切都将归功于早期对潜在顾客的研究。

4. 研究潜在顾客有助于经营性组织机构实施顾客满意的经营战略

顾客满意经营战略是经营性组织机构以顾客满意为基础而开展的日常经营活动，又以顾客满意作为目标来检验经营性组织机构的经营活动效果。特别是在新经济条件下，实施顾客满意战略已成为现代企业开展经营活动的基本准则，它是企业克敌制胜、压倒对手、占领市场、开辟财源的锐利武器。

然而，要实施顾客满意战略，就得要从识别顾客入手，就要对潜在顾客比较研究，并从中找出真正影响顾客满意的关键性因素。否则，在潜在顾客是谁都不清楚的情况下，“顾客满意”从何谈起？

总之，研究潜在顾客的意义并不限于以上四个方面，它的意义还涉及到经营性组织机构的其他诸如事业领域、经营战略等方面。

第二节 潜在顾客、准顾客和用户间的比较

虽然菲利普·科特勒先生认为市场是某种货物或服务的所有现实购

制

胜

之

法

买者和潜在购买者，但他并没有作进一步阐释。为此，便有不少学者按此思路认为“市场竞争的实质是对潜在顾客与现实顾客的争夺”。实际上这种看法是肤浅的，甚至是错误的。

我们知道，顾客与购买者是两个不同的概念，把现实购买者的概念偷换成现实顾客的概念，其本身就存在明显的逻辑错误。众所周知，顾客是指接触客户并可能购买其产品或接受其服务的消费者，并可划分为潜在顾客和准顾客两大类；而购买者是指与顾客进行交易并支付其款项的人。由此可见，潜在顾客也好，准顾客也好，都不能等同于购买者。所以，严格地讲，市场竞争的实质应该是对顾客（包括潜在顾客和准顾客）、购买者（包括用户）的多层级争夺，而不是笼统地认为“是对潜在顾客与现实顾客的争夺”。

由于顾客与购买者（包括用户）互为前提，互为条件，既相互影响，相互制约，又彼此渗透，互相交叉，二为一体，共同作用于市场和企业，因此如何将顾客，特别是潜在顾客转化为购买者，是现代经营性组织机构进入市场、占领市场、巩固市场、开拓市场的核心主题。鉴于有不少人对两者的关系存有模糊的认识，下面就对此作进一步的阐述。

一、潜在顾客、准顾客和用户间的区别

（一）定义

所谓潜在顾客是指存在于消费者中可能需要客户产品或接受客户服务的购买者。潜在顾客是顾客分类中的一种。也就是说，潜在顾客具有需要客户产品或接受客户服务的特点。

所谓准顾客是指存在于消费者中又具备购买客户产品或接受客户服务能力的购买者。准顾客也是顾客分类中的一种。准顾客通常具有已经与客户接触的特点。

所谓购买者是指与客户进行交易并支付其款项的人。

（二）组成

对于某一经营性组织机构而言，潜在顾客通常是由一般潜在顾客和竞争者用户两大部分组成。所谓一般潜在顾客实际上就是一般意义上的潜在顾客，即存在于消费者中可能需要客户产品或接受客户服务的购买者。而所谓竞争者用户是指已经购买竞争者产品或接受竞争者服务的消

费者。

对于消费者群而言，潜在顾客往往包括准顾客、购买者和用户。

而准顾客通常则包括购买者和用户。注意，准顾客与潜在顾客一样，若相对于某一经营性组织机构而言，准顾客也是由一般准顾客和竞争者用户所组成。

购买者（包括用户）包含与经营性组织机构发生一次交易关系的新消费者（通常称“新用户”）和与经营性组织机构发生多次交易关系的老消费者（通常称“老用户”）。

由于顾客购买心理、购买行为的复杂多变性，市场竞争的日趋白热化，所以潜在顾客、准顾客和购买者间的界限是模糊的，特别是准顾客与购买者（包括用户）往往在需求动因的驱动以及竞争者强势实施“拉”之策略下，具有相互转化的特性。也就是说，彼用户即吾之准顾客，吾用户即彼之准顾客。也正如此，许多经营性组织机构都在采取有效措施来防止由此而造成的用户流失现象的出现。

（三）数量

一般就消费者市场而言，由于消费者需求的永无止境性、复杂多变性，市场竞争的日益激烈化，经营性组织机构资源的绝对有限性，这就决定了任何一个经营性组织机构都不可能拥有市场上的所有消费者，也就是说任何一个经营性组织机构的用户相对于整个市场中所有消费者而言总是有限的。换句话说，在一个有限的市场中，经营性组织机构的潜在顾客要远远多于其所拥有的购买者（包括用户）。

这一点可以从上面关于“组成”的论述中得到证明。

（四）市场争夺

在现代社会，除了极个别的自然垄断性行业（如提供公共服务的政府、邮政、电力、电信等）之外，其他任何产品或服务的提供者，都不可能只有一家。在竞争状态下，一家经营性组织机构失去的潜在顾客，就会成为另一家经营性组织机构的准顾客和/或购买者和/或用户。

由于这一点，各个经营性组织机构不仅十分重视对自身用户的投资与建设（因 80% 的利润来自 20% 的顾客），而且更加注重争夺潜在顾客。

制

胜

之

法

(五) 地位或作用

一方面,购买者和/或用户是现代经营性组织机构生存的根本和基础,是购买者和/或用户供养着经营性组织机构,使其解决了生存问题,并奠定了经营性组织机构发展的基础;没有购买者和/或用户,经营性组织机构就无法生存,更谈不上什么发展。

另一方面,潜在顾客是现代经营性组织机构发展的重要动力,也是现代经营性组织机构在激烈的市场竞争中寻求发展的主要目标。经营性组织机构的经营犹如逆水行舟,不进则退。面对着优胜劣汰的市场竞争,经营性组织机构要想长期扎根市场,除了稳固购买者和/或用户外,就得在市场盲点——大量存在的潜在顾客上寻求突破,以求发展。事实上,在经营性组织机构的经营活动中,只仅仅把眼光盯住购买者和/或用户不放,而忽视对潜在顾客的开发,这样的经营性组织机构是永远长不大的,也是成不了什么气候的。

因此,不论是潜在顾客还是购买者和/或用户,都关乎经营性组织机构的生存与发展,都关乎经营性组织机构的兴衰与成败。

有部分经营性组织机构往往盲目迷信“二八”法则,以致于丢了芝麻也丢了西瓜。关于这一点,在下面有关的章节还有进一步的阐述。

(六) 风险

据美国市场营销协会 AMA 调查数据显示:经营性组织机构争取一个新用户,即开发一个潜在顾客并使其转化成最终用户的成本,是维持一个老用户的 5~6 倍;而争取一个新用户比维持一个老用户要多付出 6~10 倍的工作量。

此外,由于潜在顾客较之购买者和/或用户具有更大的不确定性,消费需求的模糊性,购买行为的复杂多变性,因此,潜在顾客往往不易感知,不易把握,风险更大。

二、潜在顾客、准顾客和用户间的联系

(一) 互为前提,互为条件

通常情况下,一个经营性组织机构的用户必然是其他同类经营性组织机构的潜在顾客,一个经营性组织机构的潜在顾客也必然是其他同类

经营性组织机构的用户。

一方面，潜在顾客是购买者和/或用户的前提和条件。因为购买者和/或用户是潜在顾客的突破和实现，没有潜在顾客就没有购买者和/或用户的产生；另一方面，购买者和/或用户是潜在顾客的前提和条件。因为潜在顾客是购买者和/或用户的裂变和演义，没有购买者，特别是没有用户就没有潜在顾客的存在。

(二) 相互影响，相互制约

当潜在顾客购买了经营性组织机构所提供的产品或服务后，就成为了购买者和/或用户。作为一个消费者，他会把他在实际消费中的所见、所闻、所感有意或无意地借助种种途径、采取种种方式，直接或间接地传达给周围的群体或媒体，从而对潜在顾客的购买心理、购买行为产生影响和制约作用。如果他发现所购买的产品或服务并非其所需的产品或服务时，他就开始否定自己早期的购买行为，并有了以后不再购买的想法或念头。这时，他就会转化为该经营性组织机构的一个潜在顾客。当他和别人进行接触时，他就不免要把他的消费感受、消费观念托盘而出，从而对别人的购买心理和购买行为产生重要而深远的影响。

据美国市场营销协会 AMA 调查数据显示：100 个满意的顾客会给企业或组织带来 25 个顾客；有 1 个顾客投诉，就会有 20 个顾客有同感；1 个满意顾客的传播人数是 6 人，而一个不满意顾客的传播人数是 15 人。

(三) 彼此交叉，互相渗透

一个经营性组织机构的用户是其他企业的潜在顾客，而其他经营性组织机构的用户则是这家经营性组织机构的潜在顾客；一个顾客既可以是一个经营性组织机构的购买者和/或用户，也可以是另一个经营性组织机构的潜在顾客或购买者和/或用户；他可以是一个经营性组织机构一种品牌的忠实用户，也可以是另一种品牌的潜在顾客或购买者和/或用户；当然，他也可以是一个经营性组织机构多个品牌的购买者和/或用户，也可以是多种品牌的潜在顾客。

现实中就有不少这样的顾客，他们一方面钟情于一个经营性组织机构的一个产品或一种服务，而同时又忠实于另一家经营性组织机构的一种类似产品或类似服务。

制

胜

之

法