



钟朋荣 陈放 叶茂中等著名专家倾情推荐
《销售与市场》等十余家财经媒体强势报道
中国企业市场运作实战工具书

Ke Hu Bu Shi Shang Di 范云峰◎著

客户不是上帝

管理客户的策略

京华出版社

客户不是上帝

唐玉润题

Ke Hu Bu Shi Shang Di

管理客户的策略

范云峰◎著

京华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

客户不是上帝：管理客户的策略/范云峰著．—北京：
京华出版社，2003.9
ISBN 7-80600-802-0

I．客… II．范… 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 081686 号

客户不是上帝——管理客户的策略

出品人 郑春蕾

作者 范云峰

责任编辑 陈红梅

出版发行 京华出版社(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010) 64258472 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印刷 北京市梨园彩印厂

开本 787×960 毫米 1/16

字数 260 千字

印张 15

版次 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

出版日期 2003 年 9 月

书号 ISBN 7-80600-802-0/F·39

定价 28.00 元

版权所有 侵权必究

敬告读者：《客户不是上帝》一书内文用纸均为国际流行的轻型纸，看似粗糙，其实成本相对较高。一为环保，义不容辞；二为方便您的携带，更轻更爽；三为保护您的视力，还您一双明亮的眼睛。任何有疑问者，均可致电 010-82023669，我们会尽可能给您一个满意的答复。

质量服务承诺：如发现缺页、错页、倒装等印装质量问题，可随时调换。服务电话：010-62376104。

序

我在前几本书中介绍了营销实战中的开拓市场、渠道管理与维护以及营销的新理论和新案例，受到企业界和营销者的欢迎。可是前几个月一场突如其来的非典给我国经济带来了不可估量的损失，同时也给很多企业敲响了警钟——“企业必须做好客户管理”。

做好客户管理不是让企业把客户像上帝一样敬起来。客户不是上帝，上帝是神，是看不到摸不着的，是不会给企业创造利润的。而我们的客户都是有血有肉，有情感，有家有地的，更重要的是客户要消费我们的产品，是给我们企业“送钱”的人，是企业惟一的利润中心。企业要依靠客户来生存，因此客户不是上帝，而是企业生存、发展的衣食父母。

对待“衣食父母”不仅要拥有高质量的产品或服务，还要了解他们不断变化的需求，拥有快捷的反应速度来全面满足他们的要求；同时对客户进行系统的研究、细分、分析，以提高客户服务的水准，培养客户对企业的忠诚度，从而达到低营销成本、高营销效率的目的，最终实现客户价值和企业利润的最大化。

如何了解“衣食父母”的需求，不是简单的概念或者方案，它是企业的战略，贯穿企业每一部门和经营环节。要了解其需求须识别客户、分析客户的爱好和购买力以及购买欲望来生产、销售对路产品。要做到这些，企业应该把客户作为一项重要资源来管理，只有对客户资源进行有效的管理，才能使客户价值得以充分的实现。其管理核心思想是对企业相对独立的市场管理、销售管理与售后服务等业务进行集成，提供统一的运作平台，对各种数据进行加工、处理与分析，形成、制造各种决策来满足客户的需求，“投其所好”来对待“衣食父母”，使其得到关怀和认可。本书主要围绕客户管理的发展、客户档案、客户差异分析、客户关联管理、客户满意、客户忠诚管理和客户管理规则等内容展开详实的阐述。力求达到图文并茂，通俗易懂，案例丰富，突出实战性的特点，应该能成为国内企业客户管理的参考图书。

企业应该牢记，自己的一举一动都可能对客户的忠诚产生影响。

在写作本书过程中，助理王珏先生在文字整理、图片制作等方面做了大量的工作，云峰营销策划公司给予了全力的支持，东方智库的陈红梅女士和郑春蕾先生，深厚的编辑、整合功底，也给本书增色不少，在此一并表示感谢。同时要感谢我的恩师——著名书画艺术家唐玉润先生为本书题写书名。限于作者的理论水平和实践经验，本书难免存在一些不足之处，恳请读者予以批评指正。另外，为服务读者，凡遇本书不理解之处，或实际经营遭遇瓶颈，欢迎访问我们的网站 <http://www.chinayx.org>，也希望读者能来函询问，我们非常乐于协助和讨论。（电子邮件：yxxh@371.net）

作 者

2003 年 9 月于北京

范云峰管理培训内容

战略模块

企业经营战略体系	经营战略思想	企业经营战略	经营方针目标
	经营方针目标		产品市场战略
	经营战略措施		经营资源计划
	经营战略规则		资产重组
	经营战略规划		经营投资
			年度综合计划
企业经营管理体系	组织机构系统设计	企业文化	企业文化状态分析
	组织机构调整		企业文化类型确定
	机构联络渠道与程序		企业文化的标志
	机构间信息系统		企业文化指导思想
	企业管理体制		企业文化基本原则
	管理人员配置		企业文化革新
	经营管理组织的管理		

调研模块

产品类调查	产品设计	产品开发
	产品试验	产品改进
	消费者对产品款式	消费者对产品性能
	消费者对产品材料	消费者对产品质量
	消费者对产品价格	消费者对产品包装
	产品商标	产品线等
顾客类调查	顾客购买习惯	顾客购买行为
	顾客购买心理	社会文化环境
	社会经济环境	其他
销售类调查	企业销售活动	销售量
	销售范围	销售代理等
	企业销售趋势	竞争对手
	分销方式	推销特征等
促销类调查	促销方法有效性	展览
	公共宣传	营业推广
	广告价值	替代促销方式等

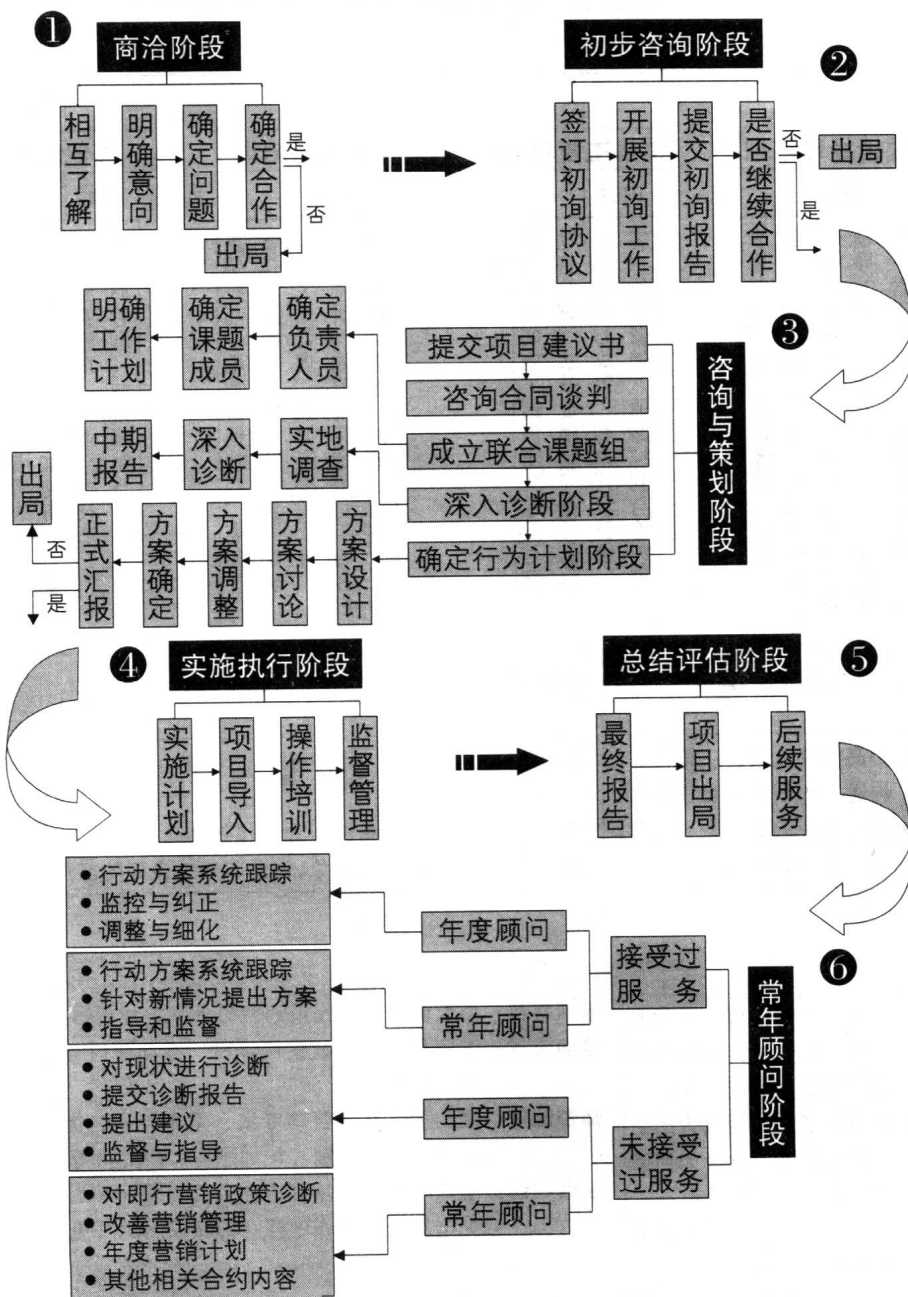
管理模块

质量管理	质量方针与目标管理	人力资源管理	人力资源战略
	销售前后质量管理		招聘测评
	质量信息反馈系统		能力开发与培训
	质量成本管理		薪酬体系与管理
	质量改进与质量审核		福利与保险
	质量认证		团队激励模式
			绩效考核
生产管理	生产管理组织	财务管理	财务管理体系
	生产作业计划		效益评价指标体系
	仓库管理		效益分析评价方法
	场地管理		成本、资金管理
	工程分析		经济核算制的有效性
	效率分析		分机构财务管理
	产品状况		上市公司的财务管理
客户管理	客户关系价值	企业管理	环境研究与决策
	营销数据库的建立		目标与战略
	客户关系识别		计划编制与执行
	客户差异分析		组织结构设计与人员配备
	客户关联管理		组织力量整合与组织文化
	客户满意管理		领导艺术、激励与沟通
	客户忠诚管理		控制活动与方法
	CRM 营销		管理创新及技术创新
	客户管理营销规程		预算控制与非预算控制

广告模块

广告策略	广告与品牌策略	广告管理部门架构模式
广告调查	广告创意	广告策划
广告设计（产品招贴、样本设计、户外广告、电视、广播、报刊、宣传画册等）		
广告表现策略	广告预算编制	广告费用管理
特殊广告策划与设计（POP、DM 广告、网络广告、CI 广告等）		
产品包装设计与导入	广告媒体选择	广告媒体整合策略
广告发布与实施策略	商标设计	广告年度计划与实施
广告审核	广告效果测定	广告情报收集及档案管理

范云峰咨询、策划服务流程图



范云峰营销培训内容

营销经理培训

内容

营销战略制定、品牌塑造与传播
营销管理策划 (MBA)、企业投资实务
市场竞争策略、广告策划、项目决策
领导方式与领导艺术、人力资源管理
客户管理营销、销售团队管理等

绩效评估

- ◆ 提高管理人员的决策力、沟通力、创造力和领导力
- ◆ 提升企业的产品力、销售力、品牌力和执行力

销售主管培训

内容

销售策略实施、销售团队建设与管理
零售管理、实效促销 SP、销售激励
市场预测与决策、客户开发营销
客户管理营销、通路控制与管理等

绩效评估

- ◆ 提高业务员的专业销售技巧, 明确专业化销售的重要意义
- ◆ 提升业务员的销售信心 and 工作效率
- ◆ 强化业务员的业务形象, 协助其建立良好的客户关系

业务员培训

内容

推销技巧、电话营销技巧、商务礼仪
营销谈判技巧、如何防范合同陷阱
客户关系管理、如何解决回款难
营销调研、如何抢夺竞争对手的客户
铺货与理货管理、讨债技巧等

绩效评估

其他培训

内容

客户满意度营销、营销实战 MBA
厂商双赢之道、企业如何有效节税
特许经营管理、专业导购技巧
中间商管理、诚信营销与企业发展

- ◆ 使主管了解销售工作的基本内容和方法, 达到程序化管理的要求
- ◆ 使主管了解如何成为团队的销售教练, 学会如何激励销售人员、提升士气
- ◆ 使主管了解怎样才能提升企业的执行力

培训材料: 培训讲义 (制作策划费另计)、建议参考书籍
培训方式: 专家授课、实战案例解析、互动研讨与企业实地考察相结合
师资配置: 国内著名实战营销专家、策划专家、优秀企业老总、高级营销、培训顾客、研究员等
培训建议: 培训结束后, 培训方向委托方提出跟踪培训意见书及企业运作中存在的相关问题 (免费)

京华出版社精品经管图书(东方智库经管书系)

书 名	简 介
 《奔跑的蜈蚣——如何以考核促进成长》	ISBN 7-80600-718-0/F·34, 2002 年 12 月出版 姜定维、蔡巍著, 定价 25.00 元 蜈蚣俗称“千足虫”, 比喻为企业, 其足比喻企业的员工。企业要快速发展, 就要求员工目标一致, 相互协作。 本书引进国外先进的经营管理理念——短板管理、平衡计分卡、轮流负责等等, 结合作者十几年来在本土企业中的顾问实践, 提出了以上理念如何为中国的企业所理解、应用, 并且创新性地提出了主基二元考核以及全面绩效管理的理念, 是国内在人力资源管理领域的一大突破。 本书以 10 个动物寓言故事作为每章的开始, 结合众多本土实际案例和解说, 理念导出深入浅出, 实践指导如身临其境。80 张图和 30 个表格使本书的实用价值发挥到了极致, 是企业内部培训的最佳教材。 本书的出版, 得到众多国际国内领先企业——微软、IBM、联想、新浪、远大、中关村证券等的鼎力支持和热情推荐。书中的内容不仅涉及企业管理, 而且涵盖非盈利组织、政府事业单位, 同时书中的很多内容也十分适合个人阅读, 以促进个人发展。
 《吹哨的黄牛——以薪酬激励人才》	ISBN 7-80600-777-6/F·35, 2003 年 8 月出版 姜定维、蔡巍、水藏玺著, 定价 28.00 元 这是一本“让老板更策略, 让经理更舒畅, 让员工更忠诚, 让工作环境更惬意”的书。 黄牛一贯给人的印象是不苟言笑, 勤勤恳恳地埋头苦干。为什么黄牛会吹着口哨工作呢? 因为他愉快, 他对自己的待遇很满意。本书告诉企业以什么样的薪酬设计, 更能激励员工, 促使大家能够愉快地在企业工作, 并保持对企业的忠诚度。
 《绊倒大象的蚂蚁——通过低成本的推广使销售剧增》	ISBN 7-80600-778-4/F·36, 2003 年 8 月出版 程冲著, 定价 28.00 元 资金紧张, 资源有限, 这其实都不是问题, 问题是你有没有推广的意识, 方法都知道, 就看怎么用。小企业通过适当的低成本推广方式, 也能够使自己在竞争激烈的市场上立足并得以迅速的发展, 大幅度提高销售额。本书从非常实际的角度一步一步地教读者如何做推广, 包括“如何给人留下最好的第一印象”、“使你的办公环境富有职业感”、“如何做企业宣传资料”、“如何做媒体推广”等等现代中国中小企业正在烦恼的问题。

书 名	简 介
 《微笑的恐龙——企业理财新理念：纳税筹划》	ISBN 7-80600-779-2/F·37, 2003 年 8 月出版 陈春洁、王伟民编, 定价 48.00 元 纳税筹划是指纳税人在税法许可的范围内, 通过对自身的经营或投资活动的适当安排, 在不妨碍正常经营的前提下, 达到税负最小化的目标。由于纳税筹划在我国起步较晚, 税务机关的依法治税水平和全社会的纳税意识距离发达国家尚有差距, 导致征纳双方对各自的权利和义务了解不够, 纳税筹划往往被视为偷税的近义词。而事实上, 税收筹划是一门实实在在的科学, 是企业中高层管理者的必修课程。 作为企业主, 了解并应用纳税筹划, 是一项企业财务战略管理问题; 而避税, 是一个战术问题, 是解决不了根本的。这就是为什么现在的中国企业短期内账面做得很漂亮, 几年之后却老出问题的根本所在。
 《换个思维找客户——开拓客户的技巧》	ISBN 7-80600-803-9/F·40, 2003 年 9 月 范云峰著, 定价 28.00 元 客户是神圣的, 但不是可望不可及的上帝, 它就像你的恋人, 当你把全部的热情、眼泪和汗水交给对方的时候, 你也会同时收获快乐! 客户开发的过程就是这样的, 充满了挑战、苦涩和甜蜜。 在激烈的市场竞争中成功的是那些以客户为中心的企业。因为它们已经深刻地认识到人才竞争也罢, 品牌竞争也好, 归根结底都是客户的争夺。本书主要阐述了科学开发客户的 6 大步骤与技巧: 寻找客户、评估客户、接近客户、有效地和客户洽谈示范、处理客户的异议、引导客户成交等。总的来说, 图文并茂, 通俗易懂, 故事诱人, 实战性、借鉴性强是本书的最大特点, 是国内 4000 万市场一线人员及企业管理者的必备工具书。
 《客户不是上帝——管理客户的策略》	ISBN 7-80600-802-0/F·39, 2003 年 9 月 范云峰著, 定价 28.00 元 尽管越来越多的企业开始意识到客户原来是如此重要, 但“猴子掰玉米”的故事讲了几百年, 我们又悟出点什么呢? 企业每天都将自己的主要精力放在了新客户的开发上, 疏于对客户的管理。结果客户队伍的建设也并没有像企业想象的那样景气, 辛辛苦苦忙活了一年, 销售业绩却是有减无增。产品质量与特征的日益趋同, 市场和信息沟通渠道的日趋饱和, 企业对客户的争夺空前白热化, 而客户渴求合作的是那些能与自己建立起一种“特殊”关系的供应商。从细微处着手实施客户管理已经客观地摆在当今诸多企业决策者的面前。

目 录

第一章 管理，管理 1

在快速发展和高度竞争的市场空间中，产品不断更新换代，新产品层出不穷，单纯依靠产品已很难延续持久的竞争优势；而忠诚的客户却具有相对的稳定性，能够消除环境变化给企业带来的冲击。

一粒麦子的三种命运 1

你的客户是谁 2

他们有什么需求 3

他们为什么有这样的需求 4

怎样满足他们的需求 6

小结 9

第二章 首先，建设你的客户档案 11

建一个数据库并不难，难的是建立的这个数据库是否有效，而且是越来越有效。

胡萝卜汁留住的客户 11

什么是客户档案 12

怎样建你的客户档案 16

客户档案的管理与维护 30

客户档案的应用 35

建立客户档案有哪些障碍 39

小结 40

第三章 然后，对客户进行差异分析..... 41

不同客户之间的差异主要在于两点：对公司的商业价值不同；对产品的需求不同。有效的差异分析，可以帮助我们更好地配置资源，使产品或服务的改进更有针对性。

了解你的“金牌客户”到底需要什么	41
客户构成分析	42
客户分类	44
ABC 分类法	48
大客户管理	56
客户信用分析	62
对客户盈利能力的分析	80
 小结	83

第四章 同时，进行关联管理..... 85

人是情感动物，购买商品的心理动机和情感因素极为复杂，沟通、关怀、尊敬和友谊更能赢得客户的心。

“情有独钟”是培养出来的	85
客户关联管理的基础	86
与客户建立伙伴关系	92
“一对一”营销	99
 小结	104

第五章 满意管理

在经济社会中，创造客户满意是营销的最终目标。

善待每一位顾客	107
满意的概念	109
客户满意度	117
满意度的测试与分析	125
产品满意管理	139

服务满意管理	143
管理客户的不满意	149
客户投诉管理	157
 小结	163

第六章 忠诚管理 165

忠诚，是一个有着悠久历史的人文概念。现在的企业管理比历史上任何一个时期都更需要“忠诚”的加盟。成功的企业，也无一不在灵活地应用着忠诚的各项原理。

提供丰厚利润的是那些忠诚的客户	165
客户忠诚及意义	166
客户忠诚的分类	168
满意度与忠诚度的关系	170
品牌忠诚度的测量	172
忠诚的价值	173
用心培养忠诚客户	177
客户流失管理	181
网络时代的客户忠诚	191
 小结	193

附录 实战应用模板 195

附录 1：客户营销管理制度	195
附录 2：客户名册管理制度	201
附录 3：客户服务管理要点	202
附录 4：客户投诉管理制度	203
附录 5：客户投诉处理办法	207
附录 6：客户提案、意见处理规定	209
附录 7：批发商管理制度	210
附录 8：零售商管理制度	215

第一章

管理，管理

在快速发展和高度竞争的市场空间中，产品不断更新换代，新产品层出不穷，单纯依靠产品已很难延续持久的竞争优势；而忠诚的客户却具有相对的稳定性，能够消除环境变化给企业带来的冲击。



1. 一粒麦子的三种命运
2. 你的客户是谁
3. 他们有什么需求

一粒麦子的三种命运

对企业进行客户管理培训时，我经常问学员们这样的问题：一粒麦子有几种命运？有的说被人吃掉，有的说做种子，有的说被老鼠啃掉了……答案可谓是千奇百怪，无所不有。实际上，一粒麦子主要有三种命运：一是磨成面粉被人们消费掉，实现自身的价值；二是作为种子播到田地里，结出丰硕的果实，创造出新的价值；三是由于保管不善霉烂变质，失去自身的价值。由此可见，如果管理得当，麦子就会实现自身的价值或是为人类创造出新的价值；如果管理不善，它就会失去自身的价值。同样道理。我们企业的客户就好比麦子，如果企业对客户管理有方，客户就会热情、积极地配合企业的各项政策或活动；而管理不善，客户就会流失甚至产生较大的负面效应。

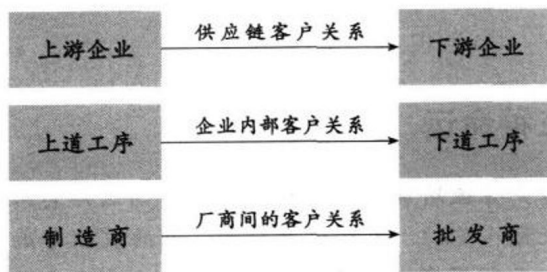
目前,许多企业在销售管理过程中都普遍存在着这样的问题,如员工的客户意识淡薄、企业管理技术落后、客户忠诚度低、应收账款无法收回、客户投诉解决缓慢、不能根据客户需求迅速调整产品结构,等等,这些问题的出现,其根本原因都在于企业客户管理工作的欠缺。

詹姆斯·穆尔说:“现代企业的命运在客户手中,客户是企业利润的最终决定者。”的确如此,越来越多的实践证明,企业成功的关键在于重视客户的需求,提供满足客户需求的产品和服务,有效地管理客户,并确保客户获得较高的满意度,以增加其重复购买的可能性,从而通过维持长期的客户关系来营造出一种最新、最前沿的竞争优势。

然而,许多企业仍主观认为,拥有高质量的产品,就能够吸引大量的客户群体,所谓“酒香不怕巷子深”,“皇帝女儿不愁嫁”,只要有了好的捕鼠器,就不愁抓不到老鼠。不幸的是,这种神话正在被逐渐打破,客户的需求变得越来越挑剔,他们不仅要求高质量的产品,而且要求企业拥有快捷的反应速度,能够全面满足他们的需求。

那么,客户管理到底是什么呢?是经营的计算机化?是一系列工具和技术 的组合?还是培养客户忠诚度的营销活动?它是在一种什么样的基础上发展起来的呢?

你的客户是谁



(1) 客户不一定是产品或服务的最终接受者。对于处于供应链下游的企业来说他们是上游企业的客户,可能是一级批发商、二级批发商、零售商或物流商,而最终的接受者是消费产品或服务的个人或机构。

(2) 客户不一定是用户。处于供应链下游的批发商、零售商是制造商的客户,只有当他们直接消费这些产品或服务时,他们才是上游生产商的用户。

(3) 客户不一定在公司之外,内部客户日益引起企业的重视,它使企业

的服务无缝连接起来。因为人们习惯于为企业之外的客户服务，而把企业内的上、下流程工作人员和供应链中的上、下游企业看作是同事或合作伙伴，而淡化了服务意识，造成服务的内外脱节和不能落实。

因此，在现代客户管理观念的指导下，个体的客户和组织的客户都统称为客户，因为无论是个体或是组织都是接受企业产品或服务的对象，而且从最终的结果来看，“客户”的下游还是客户。因此客户是相对于产品或服务提供者而言的，他们是所有接受产品或服务的组织和个人的统称。

他们有什么需求

客户管理是指经营者在现代信息技术的基础上收集和分析客户信息，把握客户需求特征和行为偏好，积累和共享客户知识，有针对性地为客户提供产品或服务，发展和管理与客户之间的关系，从而培养客户的长期忠诚度，以实现客户价值最大化和企业收益最大化之间的平衡的一种企业总体战略。

这个定义包括以下几种含义：

(1) 客户管理不是一种简单的概念或者方案，它是企业的一种战略，贯穿于企业每一个部门和经营环节，其目的在于理解、预测、管理企业现有和潜在的客户。

越来越多的经理人员意识到客户管理不仅仅是营销部门和客户服务部门的责任，而是贯穿整个组织内的、跨越不同职能部门之间的一个根本性经营战略。它涉及到企业战略、过程、组织和技术等方面的变革，以使企业更好地围绕客户行为来有效管理自己的经营。

(2) 信息技术的引入，使得客户知识的积累和共享更为有效，如一些新技术（知识发现技术、数据仓库技术、数据挖掘技术等）有效地促进了数据获取、客户细分和模式挖掘。

(3) 客户关系管理始于对客户行为和特性的深入分析，以取得对客户及其偏好、愿望和需求的完整认可，然后应用这些知识去制定营销战略、编制营销计划和发动营销活动。同样，管理客户也意味着与客户之间的互动接触。

IBM 在已有市场经理、销售经理职位的基础上，增设“顾客关系经理”，职责是尽可能详尽地收集一切相关的客户资料，并掌握 IBM 对大客户的占有率，负责追踪所属客户的动向，估计从客户那里还可能获得多少生意（他的表现是以经营客户关系所促进的利润来衡量的），以便争取更多的生意。IBM 这种做法，使它拥有了大规模的客户信息资源，可供公司以产品、地理区域、关系、客户特征等划分市场。