

不可不知的**夺客**之术

不可不学的**留客**之道

让客户从**满意**到**忠诚**

让关系从**新鲜**到**保鲜**

著名营销专家
张子凡◎著

让客户为企业增值的终极策略

换一种思路

做客户

不可不知的**夺客**之术
不可不学的**留客**之道
让客户从**满意**到**忠诚**
让关系从**新鲜**到**保鲜**

著名营销专家
张子凡◎著

让客户为企业增值的终极策略

换一种思路

做客户

得客户者得天下。客户，是销售决胜的筹码，是企业利润的源泉，是企业竞争力的最终体现。

本书以五大方法来阐述赢得客户的理念与方法。一是客户营销思路：告诉企业如何通过附加价值决胜企业竞争。二是客户开发思路：如何拓展增量市场、深耕存量市场，企业高层、中层及员工如何实施开发客户的战略、战术。三是客户管理思路：教你如何将客户分类，发展个人客户，保有集团客户，决胜渠道客户。四是客户服务思路：提供优质服务标准与方法，让客户满意。五是客户关系思路：描述客户忠诚的 11 个关键因素，最终建立忠诚的合作关系。

图书在版编目（CIP）数据

换一种思路做客户：让客户为企业增值的终极策略/张子凡著. —北京：机械工业出版社，2010. 10

ISBN 978-7-111-32171-2

I. ①换… II. ①张… III. ①企业管理：销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 196397 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：贾秋萍 责任编辑：贾秋萍 王小鹏

责任校对：侯 灵 责任印制：杨曦

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2010 年 11 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm × 250mm · 12.5 印张 · 9 插页 · 173 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-32171-2

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版



前言

“常人为之我为之，我为常人也；常人不能为之我为之，我非常人也。”这句话的意思是，当大家都在按着某种思路做客户的时候，你可以试着换一种思路。

当别人还处在传统的销售概念中，大打价格战的时候，你换一种思路做营销，在为客户传递附加价值上下功夫，变被动为主动，往往更容易增加企业的竞争力。

当别人还在为如何完成企业指标，如何提高产品销量而苦苦思索时，你换一种思路去开发客户，将增量市场拓展与存量市场深耕一起抓，往往更能获得大市场。

当别人还在思考如何进行客户管理时，你换一种思路做客户管理，满足客户所需，制造客户所求，往往更容易获得客户的长期认可，在获取利润的同时，也为客户创造了价值。

当别人因为客户服务而焦头烂额时，你换一种思路进行客户服务管理，在细分客户的基础上，用优质的服务让客户满意。

当别人还在用强人所难式的维持方式，并配合着物质利诱进行客户关系管理时，你换一种思路进行客户关系管理，从精神层面上感动客户，关怀客户，就可以让客户自愿成为你的忠诚客户。

有人会问，怎样换一种思路去做客户？本书就回答了这个问题。全书从客户营销、客户开发、客户管理、客户服务和客户关系五个方面深入讲解了

如何转换思路去做客户。

企业营销工作的好坏，常常决定着企业的成败。面对激烈的市场竞争和客户需要的不断升级，销售人员一味降价是行不通的。如何才能从价格战的泥潭中跳出来呢？本书第一章就是从这个角度出发阐述：通过构建竞争壁垒，增强企业竞争力；在营销过程中，想办法从价格泥潭中走出来，用附加价值套牢客户；改变传统销售方式，树立营销理念，以 13 个策略为依据，一手抓宽度一手抓深度，则营销必胜。

第二章是从客户开发思路出发，讲解了如何开拓新的市场，如何在企业现有客户群上深度耕耘。并分别从战略、战术、战斗层面讲述了客户开发的重点和方法。我们知道，客户就意味着市场与利润。在现代市场经济条件下，如何开发客户是企业建立和发展的基础。因此，企业要发展，要提高效益，就必须在管理的基础上，一手抓增量拓展，一手抓存量深耕。

第三章是从客户管理思路出发，讲解如何从深度营销层面进行客户管理，如何针对个人散户、集团客户、渠道客户的特点，满足不同类型客户的需求，制造客户的需求。工作中，我们经常会遇到这样的情况：给客户的，不是客户想要的。客户想要的，你满足不了，更别提赢得客户的忠诚了。因此，想要对客户进行深入的营销就必须关注个人客户的需求，努力维系集团客户关系，做好选、用、育、留工作，决胜渠道客户。

优质的客户服务可以换来客户满意。那么，什么样的服务才算优质的服务呢？是为所有客户都提供同样的服务，还是有针对性地实行差异化服务呢？如何对关键客户提供服务，让他们不仅满意，还要上升为对企业忠诚？本书第四章就是从客户服务思路出发，讲解了如何通过细分客户，做到有的放矢。如何清醒地认知客户的心态和消费心理，以准确把握住客户的真实需求，为客户提供适合的服务。

第五章是从客户关系思路出发，讲述了进行客户关系管理的要点、内涵，并从战略角度讲述了建立尼龙粘扣客户关系的重要性，以及强化客户忠诚的关键要素。有一句话说：“感情需要培养，关系需要走动。”对于销售人员来说，除了要卖自己的产品之外，更重要的是要与客户处好关系，给客户一个



忠诚于你的理由。只要与客户建立起“你中有我，我中有你”的关系，那么，一切就都水到渠成了。

本书中引入了笔者二十多年真实的营销经验，并穿插了大量的鲜活案例，是经过无数次实战检验过的营销秘籍。这里不但有不可不知的夺客之术，还有不可不学的留客之道。我希望这本书能帮助从事销售的朋友们在短时间内获得更有效、更实用、更简单的做客户的“利器”，与客户成就“不一般”的关系，最终让客户为企业增值。



CONTENTS

目录

前 言

第一章 客户营销思路：附加价值决胜企业竞争	1
同质化竞争的今天，你的产品具备竞争壁垒吗	2
◎ 什么是竞争壁垒	2
◎ 竞争壁垒的形成	3
你为客户做了什么：是传递价值还是卖价格	5
◎ 卖价格与传递价值的区别	5
◎ 小生意赚大钱，大生意赚小钱	6
附加价值的标准：从一星级到五星级	8
◎ 什么是附加价值	8
◎ 为客户提供附加价值的两点忌讳	10
◎ 为客户提供附加价值的三个层面	11
◎ 从一星级到五星级	13
树立营销观念，改变传统的销售观念	18
◎ 从“销售”上升到“营销”的高度	18
◎ 营销与客户关系管理	20
一手抓宽度一手抓深度：营销必胜的 13 个策略	23
◎ 营销渠道发展的四个阶段	23

◎ 营销必胜的 13 个策略	25
第二章 客户开发思路：增量拓展与存量深耕并重	33
增量市场拓展的 7 件事	34
存量市场深耕的 12 个突破口	40
高层实施客户开发战略的 8 大重点	50
中层实施客户开发战术的 6 项工作	54
员工实施客户开发战斗的 6 项任务	60
第三章 客户管理思路：满足客户所需，制造客户所求	67
深度营销：客户管理的 6 大战略	68
客户分类管理：个人客户、集团客户、渠道客户	73
发展散客：关注个人客户的内在需要	74
保有集团客户：集团客户关系的维系	84
决胜渠道客户：选、用、育、留的 58 个关键点	90
◎ 选	90
◎ 用	95
◎ 育	96
◎ 留	98
第四章 客户服务思路：细分客户，让客户满意	105
市场与客户细分	106
◎ 市场细分	107
◎ 客户细分	112
细分客户心理 3 步骤	115
◎ 客户心理认知	115
◎ 让客户忠诚三步曲	118
◎ 树立培养终身客户的意识	119
优质服务的两大标准	121
◎ 客户服务的层次	122
◎ 优质客户服务的标准	123

让关键客户满意	125
◎ 什么是客户满意度	125
◎ 让关键客户满意，抑制客户的流失率	128
第五章 客户关系思路：让客户忠诚	133
客户关系管理6 要点	134
客户关系管理的 18 个内涵	143
◎ 客户关系管理的概念	143
◎ 客户关系管理的内涵	144
建立尼龙粘扣式客户战略管理关系	172
◎ 客户战略管理关系的类型	172
◎ 与客户形成尼龙粘扣式关系	173
让客户忠诚的 11 个关键要素	176
附录	185



第一章

客户营销思路： 附加价值决胜企业竞争

>>

企业营销思路的好坏，决定着企业营销的成败。面对激烈的市场竞争和客户需求的不不断升级，一味地以降价提高销量并不可取，向客户传递价值和附加价值才是决胜企业竞争的关键。

同质化竞争的今天，你的产品具备竞争壁垒吗

现今社会，以产品营销为主的时代已经悄然发生变革，客户营销日显其重要性。因为产品本身在逐渐趋于同质化，服务也越来越缺乏差异化，同时，竞争日益激烈，而竞争手段却越来越同质化，这个时候，企业若想“创建一个无可取代的位置”，就必须构建自己的竞争壁垒。

◎ 什么是竞争壁垒

壁垒本是军事用语，引用到经济行为中来讲，就是指企业如何利用现有地位构筑和加强竞争优势，建立起竞争对手难以逾越的壕沟或高地，防范来自竞争对手的攻击，防止竞争对手切入、渗透，进而拉开竞争差距，保证自身的长远经济利益。这就是竞争壁垒。

产品同质化

产品在消费者选择购买过程中由于其功能性利益与竞争产品相同，可以被竞争对手所替代，竞争产品就成为我们的替代性产品！我们的产品和竞争对手的产品就形成了同质化！

现在的企业为什么会轻而易举地被对手所复制和模仿，主要是因为产品本身趋于同质化、服务没有差异化造成的。换句话来讲就是，可能你有产品的竞争优势，但你不具备产品的竞争壁垒。优势是我们今天所具备的，壁垒是明天我们不会轻易被对手复制和模仿的。

很多企业有优势，但是缺少壁垒，人家可以轻易地复制和模仿我们。我

们甚至发现李鬼比李逵还会宣传，盗版者可能比原创者做的宣传更好、更到位，所以他们就能获得更多的市场和客户。

只要存在市场，就一定存在竞争，这是经济发展的客观规律。现在要考虑的是，我们要建立产品和服务的竞争壁垒。

为了达到这个目的，我们必须避开大众思维，不要随波逐流。我们必须学习不要轻易接受常规与传统思维。有时，我们得反潮流而行，而且不见得每次都能做出正确的决定。许多良好的传统有其价值，但是，竞争壁垒常常会在我们质疑惯例并且反潮流时而产生。

如何构建企业的竞争壁垒，这里先简单举例，如可以构建差异化壁垒：在产品和服务上实现差异化（找出产品独特卖点，实行特色服务）；构建销售渠道壁垒：维护长期的客户关系，避开传统的销售渠道；垄断资源设置营销竞争壁垒：想办法垄断所在行业的资源；不断升级设置产品营销壁垒：不断地改变企业的营销思路与模式，不断地提升企业的经营层次和价格壁垒等。

◎ 竞争壁垒的形成

基于以上对竞争壁垒的分析，那么在进行客户营销时，销售人员首先就要考虑和分析一下，你有什么竞争壁垒？除了价格以外，你究竟给客户传递了什么？

在销售过程中，很多销售人员经常将销售失败的原因归责于市场和外界，他们抱怨客户太刁难、不配合工作，抱怨公司政策过于教条、死板，竞争对手促销力度太大。他们像刺猬一样，把自己保护得好好的，把所有的刺都扎向了市场和外界，其实，这样的人不适合做销售。优秀的销售人员总是凡事反求诸己，而不是归罪于外。优秀的销售人员经常检讨为什么销售失败？客户不配合自己的原因何在？自己究竟能为客户做些什么？

我们能为客户做些什么？这是客户营销中最重要的一点，也是我们构筑竞争壁垒的立足点。销售是钓鱼，钓鱼无饵肯定是白费力气。钓鱼有鱼饵，



而且这个鱼饵一定是鱼最喜欢的，鱼儿才容易上钩。所以，要想销售成功，就必须抛出对方爱吃的“鱼饵”。还要注意，不同品种的鱼，要使用不同的鱼饵，也就是说，销售要因人而异，因为，没有任何一种销售方式或者任何一种产品，能够适合和满足于所有的客户。

因此，销售人员在销售过程中，一定要避免以下三种情况：

◇ 未考虑客户的需要，单刀直入地介绍自己的产品和业务

面对销售人员，客户总会不自觉间在自己和销售人员面前设置一道无形的心理防线，单刀直入地介绍自己的产品和业务会吓到客户，引起客户的不满，将你拒之门外。正确的做法是想方设法弄清楚客户的需要，根据客户的实际需求展开介绍，尽量深入客户的内心，让客户感觉到他的需求就是你工作的重心。要知道，客户最关心的问题能帮我们解决问题，解决了问题，自然就能销售成功。

◇ 用统一的标准化的销售方式，去面对所有的客户，寄希望于让客户来适应自己

这是最不切合实际的做法。只有当你做得足够大、足够强的时候，你才可以去改变客户。因为这时，你有让他们接受自己的观点和方式的能力和条件。但在销售初期，销售人员要主动去适应客户，而不是让客户适应你。

◇ 向客户卖价格

销售产品不是打价格战，并非价格越低越好，而是能否解决客户的问题，为客户提供价值，包括产品本身的价值以及一些附加价值。任何时候，销售人员都应牢记，销售产品不是卖价格，而是传递价值。

总之，在产品同质化的今天，除了为客户提供优势产品及服务外，我们还应构筑自己的竞争壁垒。没有竞争壁垒，就难逃被盗版复制的风险，很容易被对手拖到价格战的泥潭和深渊，深陷其中，不能自拔。所以，企业中的所有人员都应一起行动起来，向客户传递价值，构筑竞争壁垒。

你为客户做了什么：是传递价值还是卖价格

很多销售人员经常犯这样一个错误：就是在销售产品的过程中，总是被市场牵着鼻子走，大打价格战，却很少考虑到产品本身能为客户带来什么好处，产品的价值何在。换句话说，就是不知道自己是在卖价格还是向客户传递产品的价值和附加价值。

◎ 卖价格与传递价值的区别

在走访全国很多企业时，我常说一句话：“如果你选价格请选他们，很多企业都比我们的价格低，但是如果你重品质，请选我们，品质重于一切。”企业一定要明白，在营销过程中，品质远远高于价格，或者说你想给客户传递的价值远远大于价格。

产品价值

产品价值是由产品的功能、特性、品质、品种与式样等所产生的价值。它是客户需要的中心内容，也是客户选择产品时考虑的首要因素，因而在一般情况下，它是决定客户购买总价值大小的关键因素。

下面我们用几个小案例加以说明。



案例 1：

1. 在餐饮业界，一些大的、有特色菜的饭店的价格要比街边上普通小饭

店的价格高很多，原因就是大饭店所有菜品和配套服务都要高于普通饭店。这就是品质的不同。

2. 近视眼镜的作用就是让近视的人可以清楚地看清事物。但专业眼镜店和普通眼镜店里的一副眼镜的价格差异很大。例如学校附近的眼镜店，一副眼镜的最低价格是35元，但在专业眼镜店里有高达四五千元的眼镜。这也是品质不同所致。

3. 为老人报团旅游时，如去香港旅游，同样是四天五夜的旅游时间，大多数人都会选择3800元的团，而不选择1280元的团，就是因为后者多是购物游，一路上60%的时间都在购物，老人不喜欢。这也是品质问题。

以上几点说明一个问题，企业要准确定位自己，是卖价格还是卖价值。如果企业认为自己是卖价值的，那么，我们就要考虑一下，我们到底为客户提供了哪些价值和附加价值。

◎ 小生意赚大钱，大生意赚小钱

现在市场上有一个有趣的现象：小生意赚大钱，大生意赚小钱。典型的例子就是浙江商人，他们卖纽扣、拉链、鞋带，这样的产品虽然价格很低，但利润率却很高；反之，一些销售大型产品的，产品价格很高，但利润率却很低（见表1-1）。

表1-1 产品利润率比较

产品名称	价格/元	利润/元	利润率（利润/价格×100%）
鞋带	0.03	0.01	33.33%
汽车（中巴车）	220 000	3 000	1.36%

所以，销售产品时，若以价格作为重心，久而久之，往往会失去竞争优势。遇到突发情况时，很多企业就会自乱阵脚，看到竞争对手降价，为保持竞争优势，也跟着降价。这个时候，大多数企业就陷入了价格泥潭，忘记了卖价值的初衷。

子凡营销心语

所有配合我们的客户，都是在帮助我们完成任务和使命。

所有给我们制造障碍的客户，都是在帮助我们增长功力。

没有刁难的客户，只有功力不够的客户经理。

没有重复的工作，只有过于安分的心。

很多企业中都存在 15 个字的问题：老板像员工，经理像老板，员工像访客。

老板像员工：按照惯例，在企业管理中，一般是“高层扛风险，中层担责任，基层领任务”，但在很多企业中事实恰恰相反。老板作为高层，不仅要发号施令，同时因为下属缺乏执行力，很多时候老板要亲自维护一些大客户关系。我在全国各地走访了很多企业，发现了一个有趣的问题：如果企业一年营业额为4000万元，那么其中因为老板个人的关系达成的营业额就高达3500万元，所以说老板像员工。

经理像老板：在企业中，领导者、管理者和员工各司其职，企业才能发展，想法才能落地变成现实，企业才能获得效益。也就是说，领导者负责规划，管理者负责贯彻，一线员工负责执行，要实现三位一体。但事实是，很多企业聘请的职业经理人没有明确自己的位置，他们像老板一样，关注方向忽略方法，关注结果忽略过程，关注功劳忽略苦劳。所以说经理像老板。

销售就是销加售，售就是将产品卖出去了，这是功劳；销是过程，叫苦劳。没有过程就没有结果，没有苦劳就没有功劳，所以管理者应该经常亲自走向市场，到员工身边去。要牢记：泡在市场才能刨出问题来，扎根在客户群里，才能真正发现客户的需求，而不是躲在老板身后。

员工像访客：我们知道，领导者、管理者、员工三位一体企业才能发展。也就是说，员工与企业之间应该是互利合作共赢的关系。然而很多员工并没

有将企业视为自己的家，更像是访客。这种情况与领导者和管理者疏忽或失职是分不开的。

15 个字问题，说明企业中很多问题与管理者有关。“想法满天飞，落地是关键，事实来证明，行动去说话。”因此，管理者不能做“不回家的老公”或“生而不养的父亲”。

事实上，企业向客户传递的东西遵循“滚雪球效应”，一旦获得了起始的优势，雪球就会越滚越大，优势会越来越明显。也就是说，企业应该像滚雪球一样，从最初的源头——老板的一个想法开始，到管理者，再到员工，像滚雪球一样，每一层都在传递产品的价值和不断地产生附加价值。总之，在营销过程中，我们要显示出产品的价值，应该站在客户的角度多为之考虑，让客户觉得你带给他的是价值而不是价格。

附加价值的标准：从一星级到五星级

销售并不只是单纯地将产品本身卖给客户，同时还需要“卖出”其他附属品，也就是我们所说的为客户传递附加价值。

◎ 什么是附加价值

我们已经知道企业在销售过程中需要给客户传递价值和附加价值。什么是附加价值呢？附加价值就是能够促使客户加速购买，引导客户从理性到感性，让他对价格的感知从贵到值发生变化的一种添加剂。

人们购买产品的时候，一般有两种情况：一是一旦看中了某种产品，就会找理由买下来，哪怕暂时用不上；另一种则是找理由不买。前者处于感性状态，后者就属于理性状态。当人们处于感性状态的时候，就很容易达成交易，所以说“比尔·盖茨都会上促销的当”。下面我们用案例加以说明。

