

博瑞森◎主编

价值是留住客户的最基本因素，客户认为你提供的产品或服务越有价值，他们就越忠诚。因此，进行客户关系管理首先要搞清楚客户与你的公司建立业务关系的价值何在，各种类型的客户需要什么样的增值服务。

好客户是管出来的

管好客户的55条经验



客户是利润的来源

客户管理得好，就会忠诚于企业，为企业带来更大的价值；客户管理得不好，则势必给企业造成损失。那么，管理客户有哪些方面？怎样才能有效地进行客户管理？



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

博瑞森◎主编

价值是留住客户的最基本因素，客户认为你提供的产品或服务越有价值，他们就越忠诚。因此，进行客户关系管理首先要搞清楚客户与你的公司建立业务关系的价值何在，各种类型的客户需要什么样的增值服务。

好客户是管出来的

管好客户的55条经验



客户是利润的来源

客户管理得好，就会忠诚于企业，为企业带来更大的价值；客户管理得不好，则势必给企业造成损失。那么，管理客户有哪些方面？怎样才能有效地进行客户管理？

客户是利润的源泉。客户管理得好,就会忠诚于企业,为企业带来更大的价值;客户管理不好,则势必给企业造成损失。那么,管理客户有哪些方面?怎样才能有效地管理客户?

本书从客户信息管理、客户分层管理、大客户管理、客户忠诚管理、激励你的客户、客户信用管理和客户服务管理7个方面,分别对企业所需要的客户管理的内容、方法、技巧加以详细阐释,希望能够为企业的客户管理工作提供有价值的参考。

图书在版编目(CIP)数据

好客户是管出来的:管好客户的55条经验/博瑞森主编. —北京:机械工业出版社, 2006. 1

ISBN 7-111-18173-5

I. 好… II. 博… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第151466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:魏小奋 责任印制:陶湛

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2006年1月第1版·第1次印刷

1000mm×1400mm B5·8印张·2插页·300千字

0 001—5 000册

定价:22.80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:(010) 68326294

封面无防伪标均为盗版



- 只有在了解你的客户是谁之后，才有可能开始改善你与客户的关系；只有在了解哪些是你最棒的客户时，才有可能开始增加你在市场上成功的机会。

- 最终客户的满意与否是决定组织生死存亡的根本。中间客户的满意与否，往往也是以最终客户满意与否为导向的。



前 言

客户是利润的源泉。企业只有管好了自己的客户才能得以继续发展和壮大。

有些企业提出“客户是上帝”，然后小心翼翼地伺候“上帝”，不敢提出合理要求，对一些屡屡违规的客户不敢提出批评。这种认识是造成企业无法对客户进行有效管理的重要原因。其实，对企业与客户而言，只有一个共同的上帝，即消费者。客户是企业的合作伙伴，双方都应把消费者视为上帝，然后努力使其满意。

正如一粒麦子有三种命运：一是磨成面，被人们消费掉，实现其自身价值；二是作为种子，播种后结出新的麦粒，创造出新的价值；三是由于保管不善，发霉变质，丧失其价值。这就是说，麦子管理好了，就会为人类创造出价值；管理不好，就会失去其价值甚至会带来负价值。

客户也是这样。客户有其双重性；企业管理得好，客户忠诚于企业，他就会为企业作出贡献；管理不好，则会给企业造成损失。管理好客户的目的就是要培养能够给企业带来价值的好客户。

为了确保能够有更多、更好的好客户，企业必须对客户进行科学和有效的管理。那么，哪些方面需要管理？怎样才能有效管理呢？在本书中你将得到满意的答案。本书分为客户信息管理、客户分层管理、大客户管理、客户忠诚管理、激励你的客户、客户信用管理和客户服务管理7个部分，分别对企业客户管理的内容、方法、技巧加以详尽阐述，希望能够为企业的客户管理工作提供有价值的参考。

参加本书编写的有：田秋兰、勒兰亭、刘智贤、刘峰、曲林峰、崔铭和、李金荣、徐黎亮、贾卫平、王伟明、谷代和、章微、韩涛、吕淑瑞、姚锡玲、刘绿林、张本心、董英梅。本书不足之处，还望批评指正。

目 录

前言

第 1 章 客户信息管理

1. 谁是你的客户	2
◆ 客户的分类	2
◆ 内部客户与外部客户	4
◆ 中间客户与最终客户	5
◆ 现实客户与潜在客户	6
2. 了解你的客户	7
◆ 客户价值分析	7
◆ “6C”分析	8
3. 做好客户调查	10
◆ 客户调查的基本内容	10
◆ 客户调查的步骤	14
◆ 客户调查资料的来源	16
◆ 客户调查的方法	21
4. 客户消费行为调查	26
◆ 购买行为模式	26
◆ 影响购买行为因素调查	27
◆ 购买行为类型调查	31
◆ 购买决策过程调查	33
5. 客户信息管理的方法	35
◆ 建立客户数据库	35
◆ 客户调查	38

◆ 组织客户系列化	38
6. 建立高效的客户数据库	38
◆ 如何设计客户数据库	38
◆ 树立以客户为中心的理念	40
◆ 完善互动式客户数据库	41

第 2 章 客户分层管理

7. 客户分级势在必行	44
8. 客户分级的方法	45
9. 客户细分的学问	46
◆ 细分的方式	46
◆ 数据分析工作在客户细分中的作用	47
◆ 客户细分应注意的两个问题	48
10. 考察你的客户关系	49
◆ 以利润—忠诚矩阵划分客户关系	49
◆ 按照相互依赖程度划分客户关系	51
◆ 按客户层级进行市场细分	54
11. 客户分级的陷阱	54
12. 不是所有的客户都是上帝	56

第 3 章 大客户管理

13. 什么是大客户管理	60
◆ 何谓大客户	60
◆ 识别大客户的方法	61
◆ 大客户管理工作的复杂性	62
◆ 大客户选择标准	63
14. 遵循抓大放小的原则	63
◆ 对大客户认识的几个误区	63
◆ 大客户管理的关键	64
◆ 抓大放小的要点	66

15. 做好重点客户管理	69
◆ 重点客户的特点	69
◆ 如何确定重点客户	69
◆ 重点客户经理	72
◆ 重点客户管理的步骤	72
◆ 与重点客户有效沟通	73
16. 怎样开发大客户	75
◆ 大客户关系发展的类型	75
◆ 建立高效的大客户部	76
◆ 大客户开发步骤	77
17. 与大客户谈判的技巧	80
◆ 初步接触	80
◆ 了解客户,挖掘明确需求	80
◆ 证明能力,解决异议	81
◆ 总结利益,得到承诺	82
18. 不要过度贴近你的客户	82
19. 预防客户窜货乱价	85
◆ 发生窜货乱价的原因	85
◆ 预防措施	87
20. 10 大策略管理大客户	92
21. 大客户营销的五大误区	94
22. 防止大客户叛离	98
◆ 大客户叛离的原因	99
◆ 防止大客户叛离的方法	99

第 4 章 客户忠诚管理

23. 客户的忠诚度与企业收益	104
24. 客户忠诚的分类	104
25. 客户忠诚靠培养	106
◆ 培养的客户更忠诚	106
◆ 培养忠诚客户的环节	108

26. 培养客户忠诚的步骤	109
27. 构建客户忠诚	111
❖ 忠诚和消费循环	111
❖ 依恋是构建忠诚的一个先决条件	113
❖ 多渠道赢得高度的忠诚	114
28. 缔造忠诚客户的“金字塔”	115
❖ 创造客户	116
❖ 贴近客户	118
❖ 服务客户	118
❖ 感动客户	118
❖ 留住客户	119
29. 与客户互动交流	119
30. 让客户再次光顾	121
❖ 如何让第一次客户再次光顾	121
❖ 如何把常客发展成忠诚客户	130
31. 运用差别化策略获取客户忠诚	137
32. 防止客户流失 8 忌	139
33. 找回流失客户	141
❖ 关注客户背叛率	141
❖ 做好预防措施	145
❖ 使用高科技手段挽回流失客户	150
34. 客户满意度的测试与分析	151
❖ 客户满意度测试的对象	151
❖ 客户满意度测试的内容	153
❖ 客户满意度测试的方法	155
❖ 客户满意度的分析	157
35. 维系客户的方法与技巧	160
❖ 倾听客户的意见	160
❖ 向客户发函	160
❖ 处理好客户投诉	161
❖ 与客户建立交情	163

36. 不是所有的顾客都是上帝	165
❖ CRM 中真正的上帝	165
❖ 找准你的上帝	165
❖ 如何区分客户	166

第 5 章 激励你的客户

37. 激励客户的政策	170
❖ 对分销商的一般政策	170
❖ 使渠道成员竞争与共赢的政策	172
❖ 激励客户的方式	173
❖ 返利政策	175
❖ 促销政策	175
38. 持续调动客户的积极性	176
❖ 客户积极性下降的根本原因	176
❖ 提高利润,刺激分销商的积极性	177
39. 如何对客户进行奖励	179
❖ 对客户进行功能上的奖励	179
❖ 对分销商进行“时间”奖励	180
40. 如何激励分销商的一线销售人员	180
❖ 企业销售人员的类型	181
❖ 对销售人员的激励方式	182
41. 建立“双赢”机制	183
❖ 渠道成员的关系	183
❖ 利用关系型营销渠道实现“双赢”	185
❖ 通过厂商合作实现双向共赢	187
42. 帮助客户提升市场竞争力	190
❖ 帮助客户建立牢固的生意关系	191
❖ 帮助客户改善和提高市场营销手段	192

第 6 章 客户信用管理

43. 客户信用管理的内容	194
---------------------	-----

44. 了解客户的资信状况	195
❖ 直接调查	196
❖ 间接调查	197
45. 如何给客户信用额度	198
46. 签订合同时应注意的要点	200
❖ 确定广告费的来源	200
❖ 确定结算价格	200
❖ 确定运输、库存等条款	202
❖ 确定违约责任及处理方法	202
47. 客户风险分析及控制	207
❖ 客户拖欠货款的风险及控制	207
❖ 客户赖账的风险及控制	208
❖ 客户破产的风险及其分析	209
48. 如何规避客户风险	211
❖ 置留所有权	212
❖ 担保	213
❖ 坏账准备金	214
❖ 后备流动金	214
❖ 国内信用保险	217
❖ 出口信用保险	217
49. 追收账款的策略	218
❖ 收账政策	218
❖ 代理公司制下的回款控制	220
❖ 成功收回货款的 15 个小技巧	221

第 7 章 客户服务管理

50. 建立高效的客户服务机构	228
❖ 决定客户服务机制的因素	228
❖ 审查客户服务机制的现状	229
❖ 分配客户服务部门的工作	230
51. 客户服务理念与守则	232

X 好客户是管出来的 ---

❖ 客户服务的基本理念	232
❖ 客户服务守则	233
52. 客户服务机制运作要点	234
53. 组建高效的客户服务团队	236
❖ 为变革做好准备	236
❖ 客户服务团队的主要角色和职责	237
❖ 选准合适的重点客户经理	239
54. 为客户提供个性化服务	240
55. 用良好的售后服务留住客户	242
❖ 最诚信的服务	242
❖ 增加亲密感的服务	243
❖ 成交不是销售的终局	243
❖ 永远的服务	244
参考文献	246

第 / 章

客户信息管理

1. 谁是你的客户

❖ 客户的分类

在营销学中，客户、公司内部上流程与下流程的工作人员都被称为客户。以下要点可以帮助你更好地理解客户的内涵。

客户不一定是产品或服务的最终接受者。处于供应链下游的企业是上游企业的客户，他们可能是批发商、零售商或物流商，而最终的接受者是消费产品和服务的人或机构。

客户不一定是用户。处于供应链下游的批发商、零售商是生产商的客户，只有当他们消费这些产品和服务时，他们才是用户。

客户不一定在公司之外，内部客户日益引起重视，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，因而淡化了服务意识，造成服务的内外脱节和不能落实。

由于背景、地位、文化的差异，内部客户对不能预期达到或保质保值的服务通常不予正面抗议，而将责任或不便转嫁给企业之外的客户，导致客户管理水平的低下。因此，在现代客户观念指导下，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。

从不同的角度出发，客户群有许多种分类。例如，客户群可按客户的地理位置、企业类型、企业规模、收入水平、年龄、所购买的产品类型、特定性进行分类。这里介绍几种常见的客户分类。

(1) 从营销的角度分类

从市场营销的角度出发，客户可以分为以下四类：

经济型客户：客户投入较少的时间和金钱得到最大的价值，他们往往只关心价格，可能这次在这个商店购买该产品，因为它便宜；下一次就会在那个商店购买另一个品牌，因为促销价更便宜，他们是“便宜”的忠实客户。由于他们只购买便宜商品，所以销售给他们的商品利润要比其他客户低，但是，因为他们是客户，企业对他们的服务一点都不能少。

道德型客户：客户觉得在道义上有义务光顾社会责任感强的企业，那些在社区服务方面具有良好声誉的企业可以拥有这类忠实的客户。

个性化客户：客户需要人际间的满足感，诸如认可和交谈。

方便型客户：这类客户对反复比较后再选购服务不感兴趣，方便是吸引他们的重要因素。方便型客户常常愿意为个性化的服务额外付费。例如，送货上门服务的超市常常吸引他们。

（2）从管理的角度分类

从管理的角度来看，客户可划分为以下几个类型，见表 1-1：

表 1-1 客户层次分类表

客户类型	比重（%）	档次	利润（%）	目标性
关键客户（头顶客户）	5	高	80	财务利益
潜力客户（合适客户）	15	中	15	客户价值
常规客户（一般客户）	80	低	5	客户满意度

常规客户：常规客户又称为一般客户。企业主要通过让渡财务利益给客户，从而增加客户的满意度，而客户也主要希望从企业那里获得直接好处，获得满意的客户价值。他们是经济型客户，消费具有随机性，讲究实惠；看重价格优惠，是企业与客户关系的最主要部分，可以直接决定企业短期的现实收益。

潜力客户：潜力客户又称合适客户。他们希望从与企业的关系中增加价值，从而获得附加的财务利益和社会利益。这类客户通常与企业建立一种伙伴关系或者“战略联盟”，这类客户是企业与客户关系的核心，是合适客户中的关键部分。

关键客户：又称头顶客户或大客户。他们除了希望从企业那里获得直接的客户价值外，还希望从企业那里得到社会利益，如成为客户俱乐部的成员等，从而获得一定的精神满足。他们是企业比较稳定的客户，虽然人数不占多数，对企业的贡献却高达 80% 左右。

临时客户：又称一次性客户。他们是从常规客户中分化出来的。这些客户可能一年中会跟企业订货或购买一两次，但他们并不能为企业带来大量收入。实际上，当企业考虑到以下因素时，甚至会觉得他们在花企业的钱：将他们列入客户记录所花费的管理费，寄邮件（如果这样做的话）以及库存一些只有他们可能购买的产品的费用。这些客户可能最令人头痛。

（3）按客户的性质分类

按客户的性质可以划分为：

1) 政府机构及非营利机构。主要指各级政府、监狱、医院和各种非盈利的协会等。

4 好客户是管出来的

- 2) 特殊公司。如与企业有特殊业务的企业、供应商等。
- 3) 普通公司。
- 4) 交易伙伴及客户个人。

(4) 按交易过程分类

按交易过程来分类,可分为曾经有过交易业务的客户,正在进行交易的客户和即将进行交易的客户。

(5) 按时间顺序分类

按时间顺序可以划分为:潜在客户、新客户、老客户。

❖ 内部客户与外部客户

客户不仅存在于组织的外部,也存在于组织的内部。按全面质量管理的观点,“下一道过程”就是“上一道过程”的客户。因此,对客户理解应是宽泛的,不能仅仅理解为组织、产品或服务的“买主”。

(1) 内部客户

作为一个组织,总是由若干人组成的。在通常情况下,特别是组织的人数超过一定数量时,组织内部又要形成相应的部门或机构。组织在运行中,如产品的生产,又会形成若干个环节或过程。于是,在一个组织中,人与人之间、部门与部门之间、过程与过程之间也就形成了供方与客户的关系。提供产品者就是供方,接受产品者就是客户,他们之间的关系也完全可以用图 1-1 来表示。例如:某工厂的设计部门提供技术规范就是一种产品,其接收者——生产部门就是客户;甲车间生产的零件提供给乙车间,乙车间就是甲车间的客户。

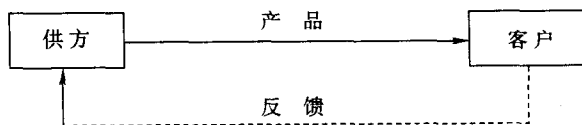


图 1-1 供方与客户关系图

不要以为内部客户就不是客户。对于企业管理体系来说,只有一个环节连一个环节,一个过程接一个过程,这样紧密相连不出问题、客户满意,才能使其有效地运转,也才能保证最终产品或服务的质量,从而使外部客户满意。

(2) 外部客户

外部客户是指组织之外的组织或个人。在一般情况下,客户满意就是指外部客户满意。客户满意的管理战略,其立足点也是针对外部客户的。

按产品接收的环节,外部客户可以分为中间客户与最终客户;按是否已经接收产品,可以分为现实客户与潜在客户。

(3) 内部客户的满意应以外部客户的满意为前提

组织内部的人员、部门或单位以及环节或过程,都应保证自己的内部客户满意。但是,组织内部客户的满意或不满意,又应以外部客户的满意与否为前提条件、为最高标准。要防止那种为了让内部客户满意而牺牲外部客户满意的倾向和现象。

❖ 中间客户与最终客户

所谓中间客户,是指处于产品或服务流通链中间的客户。所谓最终客户,是指产品或服务的最终使用者。

(1) 中间客户

在现代市场营销中,产品往往要经过相当多的流通环节才能到达最终使用者手中。例如:按一般商品的流通形式,就可以分为生产商、批发商(往往有多级批发商)、零售商和使用者见图1-2。

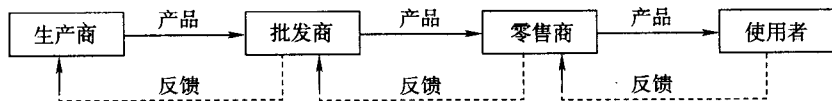


图 1-2 中间客户与最终客户

从上图可以看出:

产品流通过程中存在着相当多的中间环节;任何一个中间环节既是前一个环节的客户,又是下一个环节的供方;对生产者来说,既不能忽视中间客户,更不能忽视最终客户;所有的中间客户一旦作为供方,都应当把客户满意,特别是最终客户的满意作为自己工作的出发点,而不应将此任务全部推给生产商。

此外,还有一种情况,如图1-3所示。

对分供方来说,供方也是自己的中间客户。在这种情况下,分供方依然不能忽视最终客户的满意状况。