

案头必备工具书

客户100战 最佳制胜之道

郝雨风 李朝霞 / 编著

WINNING BY THE CLIENT



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书/03

客户 100 战 · 最佳制胜之道

Winning by the Client

郝雨风 李朝霞 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

客户 100 战 · 最佳制胜之道/郝雨风, 李朝霞编著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 1

(最佳制胜之道)

ISBN 7 - 5017 - 7123 - 5

I. 客… II. ①郝…②李… 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 075489 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 苏耀彬

电话 (传真): 010 - 6835 - 4197

个人主页: <http://f.bsbs.top263.net>

E - mail: cephs@economyph.com suyaobin@126.com

bianshensyb@yahoo.com.cn

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 23.25 字数: 450 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001 - 4000 册

书 号: ISBN 7 - 5017 - 7123 - 5/F · 5712

定 价: 58.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68308640 68359420 68309176



郝雨风

资深管理咨询和IT行业背景，历任营销总监、销售总监、运营总监及总经理等管理职务，兼任数家知名企业营销管理顾问，有近百家知名企业的管理咨询实践和丰富的营销实战经验，对市场、销售、服务、技术、培训等多部门的经营与协作有资深管理和咨询经验。

作者对营销实战与理论整合颇有研究，著有大客户营销管理丛书，丛书包括《大客户战略与管理》、《大客户销售管理》、《大客户团队与目标管理》和《大客户市场与客户管理》，由中国经济出版社出版。

作者E-mail: haoyven @ yahoo.com.cn
haoyven @ gmail.com



李朝霞

资深服务行业背景，历任管理咨询顾问、市场总监、市场销售总监等管理职务，有丰富的客户关系建立、维护与管理经验，对市场管理、客户管理、服务管理等有资深经验。

作者参与编著大客户营销管理丛书中《大客户团队与目标管理》和《大客户市场与客户管理》，由中国经济出版社出版。

作者E-mail: tigerleezx @ yahoo.com.cn



前言

在新经济环境下，国内各行业都面临高成长机遇和高竞争生存环境的挑战，而企业在转型或成长过程中，在流程化与标准化的不断摸索过程中，会不断遇到一些不可规避的、急需解决的、重要的管理问题或瓶颈问题，这些问题成为困扰企业经营与成长的主要障碍，无论对于企业经营者还是实际执行者，都不可避免地需要直面这些问题。

那么企业该如何解决这些实际问题？如何突破这些必须逾越的障碍？

营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书将这些企业经营和市场营销过程中经常遇到的紧急、重要与热点问题集成册，利用系统的方法和实战技巧深入剖析与探讨这些现实问题的实质，力图从全新的视角，为这些在战略、市场、销售、渠道、服务、客户、供应链和营销管理领域困扰已久的实际问题提供实战经验与技巧参考，全方位地提供系统解决方案，力求“营销百战，最佳制胜”。

营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书各单行本之间内容相互独立，各成体系，特别适合企业经营管理者和从事市场、销售、客户、渠道、服务、供应链管理等具体工作的管理者和执行者阅读。

营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书的特点主要体现在：

1. 针对性强。针对企业经营和市场营销过程中经常遇到的紧急、重要与热点问题，全方位提供系统解决方案。
2. 可操作性强。从实战出发，着眼于实际工作中的面临的紧迫问题，结合大量翔实的管理模版、图表和解决方案，可直接应用于实际工作中。
3. 内容全面。深入剖析企业经营和市场营销实践中的现实问题，力图以全新视角提供实战经验和技巧参考。
4. 指导性强。书中结合精准的管理图表、管理流程、管理体系和案例分析，高屋建瓴，是您案头必备的工具书。



营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书的出版是集体努力的结果，为此书的评阅和出版贡献了很多的人的宝贵时间，在此作者非常感谢中国经济出版社相关领导和第一编辑部的各位编辑，特别是中国经济出版社第一编辑部苏耀彬老师，是他的努力使本书得以早日与读者见面，苏老师更在百忙之中亲自参与选题，提供大量专业意见和前沿选题方向，并抽时间亲自审校丛书，务求精细，将丛书以最佳面貌精献给广大读者。同时，作者更加感谢国内外相关领域的专家和业界同仁在各种渠道分享的知识和研究成果，充实了丛书的内容。

由于营销 100 战 · 最佳制胜之道丛书涉及内容较多，并限于作者的经验与水平，书中难免存在不足之处，衷心希望各界人士和读者能予以批评指正。同时，更希望能借此与诸位同仁共同探讨有关企业经营过程中的各个层面问题。如有建议或指正之处，或咨询有关问题，欢迎与作者直接联系 E-mail: haoyven @ yahoo. com. cn 或 haoyven @ gmail. com，丛书作者将视时间安排情况提供咨询或交流。

郝雨风

2005 年 11 月 02 日



目 录

前 言

第一章 如何有效选择客户

1. 如何了解客户经营 (1)
2. 如何进行客户分类 (4)
3. 如何进行客户级别管理 (5)
4. 如何选择客户 (10)
5. 如何选择大客户 (12)
6. 如何进行客户机会评估 (16)
7. 如何进行客户分析 (20)
8. 如何科学的评估客户价值 (23)
9. 如何进行年度客户评估 (30)
10. 如何进行年度客户规划 (40)

第二章 如何进行客户关系建立

11. 如何有计划的开发客户 (46)
12. 如何利用和掌握客户资源 (51)
13. 如何有效与客户沟通 (57)



14. 如何做好售前支持	(59)
15. 如何做好客户培训	(66)
16. 如何避免过度承诺	(69)
17. 如何控制客户的期望值	(71)
18. 如何增强客户对公司的信任	(73)
19. 如何让客户接受你	(75)
20. 如何提高公司在客户中的价值	(77)
21. 如何把握客户的心理及需求	(80)
22. 如何制定有效的客户进入策略	(84)
23. 如何获得客户承诺	(87)

第三章 如何进行客户维护

24. 如何认识客户维护的价值	(87)
25. 如何有步骤、实效的培养并维持和客户的长久稳固的关系	(89)
26. 如何制定客户维护计划	(92)
27. 如何规划客户维护方式	(96)
28. 如何制定客户回访的制度	(99)
29. 如何挽留忠诚的客户	(101)
30. 如何挽留濒临流失客户	(104)
31. 如何挽留高价值客户	(107)
32. 如何挽留满意度不高的客户	(110)
33. 如何建立客户流失预警体系	(112)
34. 提高客户满意度的途径有哪些	(117)
35. 提高客户满意的技巧有哪些	(119)
36. 如何建立一套可操作的客户服务满意体系	(122)
37. 提高客户忠诚度的途径有哪些	(125)
38. 如何建立一套可操作的客户忠诚体系	(127)
39. 提高客户保有的途径有哪些	(129)



40. 如何建立一套可操作的客户保有体系	(133)
41. 如何卓有成效地管理客户关系	(136)
42. 如何对待高价值客户	(139)
43. 如何在新客户和老客户中取得维护平衡, 避免重新客户、轻老客户	(142)
44. 建立有效的问题处理机制	(143)
45. 如何制订客户投诉的作业流程	(147)
46. 如何处理客户的投诉	(148)

第四章 如何进行客户服务

47. 如何建立差异化服务战略	(159)
48. 如何规划客户服务管理体系	(164)
49. 如何进行客户服务管理	(167)
50. 如何收集客户信息	(170)
51. 如何规范与评审服务合同	(172)
52. 如何进行服务等级管理	(181)
53. 如何建立客户服务行为标准	(184)
54. 如何制定售后服务的作业程序	(186)
55. 如何进行服务收费	(188)
56. 如何做好售后服务	(189)
57. 如何建立客户服务跟踪机制	(191)
58. 如何提高服务质量	(192)
59. 如何服务到最小细节	(194)
60. 如何处理客户不满	(197)
61. 如何进行超长期服务管理	(201)
62. 如何进行现场服务的监管	(203)
63. 如何把握售后服务的成本	(204)
64. 如何进行客户服务操作规范	(206)



第五章 如何进行客户发展

- 65. 如何建立有效的长期客户关系 (209)
- 66. 如何进行服务收费 (211)
- 67. 如何将客户服务融入业务拓展 (217)
- 68. 如何制订客户关怀计划 (220)
- 69. 如何为客户创造价值, 实现持续销售 (223)

第六章 如何管理客户团队

- 70. 如何对客户团队进行目标管理 (225)
- 71. 如何管理客户服务人员 (234)
- 72. 如何发挥客户经理的整体作用 (239)
- 73. 如何进行客户服务团队的组织设计 (247)
- 74. 如何提高服务人员积极性 (253)

第七章 如何进行客户管理

- 75. 如何建立差异化服务战略 (257)
- 76. 如何在大客户处建立竞争优势 (260)
- 77. 如何进行客户管理 (266)
- 78. 如何规划客户关系管理内容 (269)
- 79. 如何进行客户群/市场细分管理 (272)
- 80. 如何进行客户信息管理 (273)
- 81. 如何进行营销信息管理 (276)



82.	如何进行销售信息管理	(278)
83.	如何进行服务信息管理	(280)
84.	如何进行客户基础信息管理	(287)
85.	如何进行客户分类信息管理	(289)
86.	如何进行客户交易信息管理	(290)
87.	如何进行客户分析管理	(291)
88.	如何建立信息管理体系	(293)
89.	如何进行大客户管理	(296)
90.	如何制定年度客户计划	(302)
91.	如何进行年度客户计划的控制	(314)
92.	如何认识客户关系管理的价值	(315)
93.	如何提高客户管理体系的执行	(317)
94.	如何建立服务监督机制	(325)
95.	如何面向客户进行资源整合	(327)
96.	如何利用客户关系管理软件进行客户管理	(333)
97.	如何选择客户关系管理软件	(339)
98.	如何成功实施客户关系管理软件	(344)
99.	如何建立以客户为导向的企业文化	(349)
100.	如何建立企业统一的客户管理平台	(352)

主要参考书目



第一章 如何有效选择客户

1. 如何了解客户经营

问题 1

由于对客户的经营情况了解不够，对客户贡献的价值更不能确定，使公司制定的市场战略、客户战略和市场开发活动均出现很大的偏移，不利于客户的长期经营与维护。

那么，如何了解客户经营？

销售与服务永远是从信息收集开始，而不是从介绍产品开始。深入了解客户的经营活动，建立客户经营活动的总结意识，明确如何追踪客户资料以及哪里能找获得客户资料，了解如何利用框架掌握客户经营，以对客户进行销售、营销、服务、实施与管理进行决定性工作，是向客户提供有针对性解决方案和有效经营客户的前提。

★为什么要了解客户的经营

- 建立客户经营活动的总结意识，知道如何追踪客户资料，知道如何追踪客户的经营资料，知道哪里能获得客户资料，知道如何利用分析工具了解客户经营；
- 了解客户的经营，确认客户资格，避免经营风险；
- 了解客户的经营，建立广泛的客户关系和深入的沟通，增强客户的可信性；
- 了解客户的经营，发掘潜在客户需求，发现客户机会；
- 了解客户的经营，更为了解客户的业务发展和企业内部可能的新需求，可以先于竞争者为客户量身定制有区隔的解决方案；
- 了解客户的经营，深入熟悉客户的长期供应商，全面分析竞争者；
- 了解客户的经营，增进对客户了解，知己知彼，避免以往的错误；



- 了解客户的经营，以过去的成功合作的案例为基础，寻求更大范围的合作。

★了解客户的经营要素

- 了解客户的经营要素

- ◆ 客户所处行业因素：行业概况；目前的行业经营环境；行业中的主要竞争者；等等；
- ◆ 客户基础因素：公司的产品和服务；公司的财务状况；客户业务的功能；等等；
- ◆ 客户经营能力因素：政治上的；经济上的；社会的；技术上的；等等；
- ◆ 客户组织与政治因素：公司的组织结构图；公司的部门结构；公司的政治结构；关键决策者；等等；
- ◆ 客户企业结构地图：制度；风格；员工；策略；技能；员工；愿景；等等；
- ◆ 客户企业的客户：客户企业的客户群；客户企业的客户历史；客户企业客户的最近举措；客户企业客户的经营情况；等等；
- ◆ 客户企业的供应链：主要供应商；提供的主要产品和服务；等等；
- ◆ 客户的愿景与目标：公司的短期和长期目标；特殊业务的目标；企业迫切解决问题的构想；等等；

◆ ……

• 信息来源

- ◆ 客户的网站；
- ◆ 客户的年度商业报告/财务报表；
- ◆ 新闻稿；
- ◆ 报纸/广播/电视；
- ◆ 杂志/商业杂志；
- ◆ 追踪行业新闻和媒体；
- ◆ 经济统计；
- ◆ 追踪客户的供应商——你的竞争者；
- ◆ 从客户部门收集或汇总资料；
- ◆ 行事日记；
- ◆ 利用支持者；
- ◆ 内幕消息；
- ◆ ……

★分析客户潜力



- 对现有客户和潜在客户着重分析客户的业务潜力、客户的发展潜力和客户的服务潜力，目的是为了了解客户是否能给带来利润，或者客户是否有价值。在管理现有客户和潜在客户时，理想状况是能拥有多样性的客户类型，即一部分客户在短期内为企业产生利润，一部分客户则在中长期为企业产生利润，而另外一部分客户则可能成为战略客户，为企业带来持续而稳定的利润。
- 分析客户的潜力更在于根据各类客户的需求和期望，细分目标市场，从客户的个性化需求中寻找并发现业务发展的机会，以界定营销业务，细分客户群的需求，及时开发适合的产品和服务满足用户的需求，以保持客户的忠诚度、并吸引新的客户。同时，可以有针对性地制定销售策略，为客户定制方案，以针对不同客户的需求，开展有的放矢的针对性市场拓展，才能取得理想的营销效果。
- 同时，通过客户潜力分析，实现公司对客户的全视角审视、统一化管理和客户价值分析，为公司建立客户关系管理服务平台起到最根本的作用。

★定期进行客户汇报

在了解客户经营和对客户进行科学分析的基础上，定期进行客户汇报。通过客户汇报，建立客户的可信性，发现潜在需求和客户，有效进行竞争者分析，据此设计客户解决方案，避免以往的错误。客户汇报的要素主要包括：

- 行业概况；
- 目前的行业经营环境；
- 行业中的主要竞争者；
- 公司的产品和服务；
- 公司的短期和长期目标；
- 公司的财务状况；
- 公司的组织结构图；
- 公司的部门结构；
- 公司的政治结构；
- 公司的客户群；
- 你的组织的客户历史；
- 客户业务的功能；
- 特殊业务的目标；
- 关键决策者；
-



2. 如何进行客户分类

问题 2

由于客户分类不清晰，使公司在客户管理上、资源分配上不合理：部分客户因为资源投入过少，而使客户经营不善；而部分客户则因为资源投入过多，而造成资源浪费。

那么，该如何进行客户分类？

在市场中明显地存在着有着购买习惯不同的客户，客户的个性化需求给企业差异化产品战略提供了依据与基础，一个企业也不可能服务所有的客户，企图服务所有客户的企业战略本身就是对客户不负责任的行为。同时，每个企业拥有的资源和企业自身的能力都存在着差别。企业拥有的资源是有限的，企业应该把自身所拥有的有限资源发挥在更好的满足客户某一方面的价值上。企业自身拥有的能力也不同，企业应该把自身的能力发挥在更加适合创造客户特殊价值的地方。这样，在满足客户某个特殊需求的时候，该企业拥有更加优势的能力，能够更好地满足客户的需求。

客户分类的方法为企业的管理者和决策者提供了一种方法，来发现客户的需求和需求的变化。通过客户分类，找到客户群突出的客户需求点，定位公司产品的特殊性，有利于企业进行大规模定制。具体的客户群数，则要看具体的市场情况和客户成熟度。如果市场中存在较为明显的细分市场，那么客户分类要求更加精确。如果客户的成熟度不高，精确的客户分类可能会使企业贻误快速占领市场的战机。所以，客户分类不仅仅是技术性的，也存在战略性的。

不同企业客户分类模型不同，得到的结果也不同，在市场上的表现也不尽相同。按照不同的标准对客户进行分类，这是客户管理之中最基本，但也是最核心的部分，是建立企业竞争优势和企业客户战略能否成功的关键。

在客户管理中，有很多客户分类方法，通常有：

★按客户成交状况（即销售流程）分类，分为待识别客户、潜在客户、销售机会、订单客户、成交客户等；

★按客户价值分类，可以分为高贡献客户、中等贡献客户、低贡献客户等；



- ★按合作领域分类,可以分为全球性客户、全国大客户、地区客户和行业客户;
- ★按合作程度分类,可以分为卖主关系、被优先考虑的供应商、合作伙伴关系、战略联盟关系等;
- ★按客户分布状况分类,可以分为华南地区客户、华东地区客户、东北地区客户、西南地区客户、西北地区客户等;
- ★.....

客户分类越合理,管理效果就越好。例如按照客户价值进行分类,可以寻找到企业最重要的客户。客户分类是客户管理中最重要的一部分。经过对现有数据的分析、整理,做到识别每一个具体客户,从客户信息中找到多方面相同或相似的客户群体,而且这些不同的客户群体对企业的重要程度、对企业的价值贡献是不同的。企业要想获得最大的利润就必须对客户采用不同的策略,进一步提高自己的赢利,增强自己的实力,才有可能在竞争中生存下去,获得更多的利润。

在企业确定与明确客户分类之后,还要对已分类的客户制定管理方案。例如对潜在客户的客户管理则采取客户维护与客户跟进、对销售机会客户则采取销售推进与客户跟踪、对成交客户则采取客户关怀等客户管理方案,这样可以有效地促进业务发展的有序化。

3. 如何进行客户级别管理

问题 3

因为没有有效进行客户分级,实现客户优先排序管理,也没有利用客户分级方法来追踪对客户行动,使客户经理经常为各种各样的干扰所困,而无法操纵销售时间,最大限度地挖掘所在销售区的潜力。

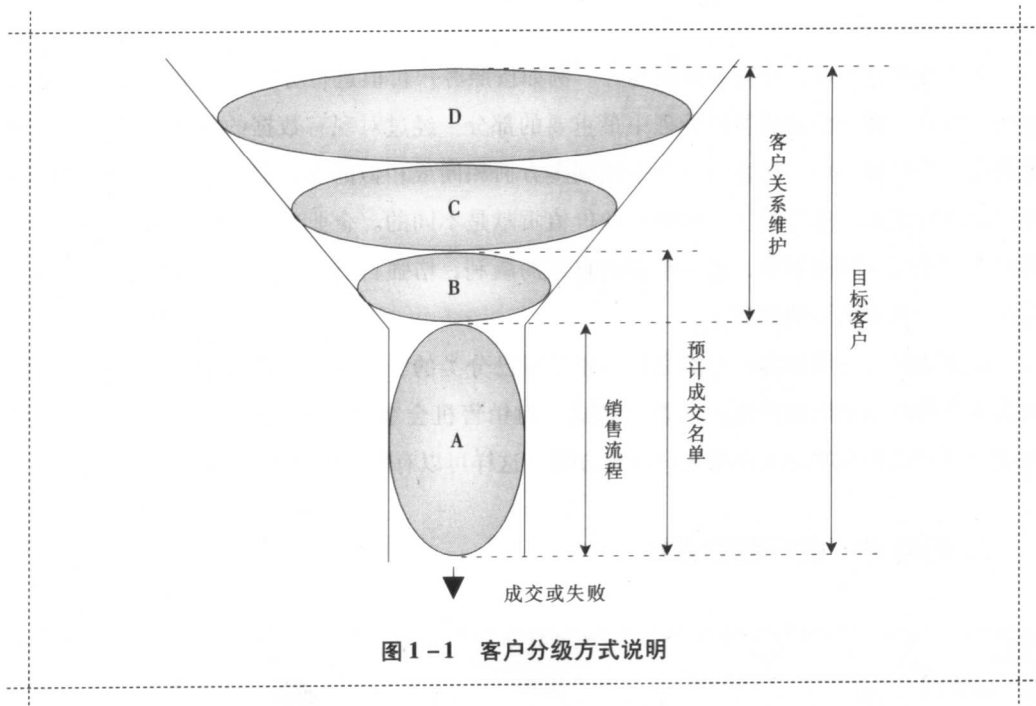
那么,该如何进行级别管理?

客户的属性不是一成不变的,客户的贡献也会根据阶段不同而不同,因而客户就存在着动态调整的过程。利用销售漏斗可以对客户进行有效分级,针对客户的销售管理特点,结合客户进入销售漏斗的状态,按照项目成交时间的长短,对每一位客户进行归类。以帮助优先考虑销售时间,可以将客户分为:A级客户、B级客户、C级客户和D级客户,将细分市场中的目标客户进行优先排序,确定年度目标客户名单,进行分级管理,确保公司的



资源得以有效利用。

通过有效分级，对不同级别的客户分别制定不同的销售策略和市场策略，以更加科学有效的进行项目管理和资源调配。同时，对不同级别的客户，实施不同的销售过程管理，辅以不同的跟进策略，增强控制订单和签约的能力。



★客户分级的方法

对于未成交的潜在客户和有项目需求的老客户按成交时间和其他关键评估元素所具备的特征进行有效分级，具体分级方法如下：

A 级、B 级、C 级和 D 级客户之间对解决问题的紧迫性是有所差异的。我们可以把客户解决问题的紧迫性细分为客观必要性、主观必要性、决心强烈度、是否展开可行性评估、是否展开选型和商务工作等几个方面，进行更进一步的定性分析。