

重点客户管理实用手册

零售业VIP 客户管理



戴纲 丘婉云◎著

知识产权出版社

零售业 VIP 客户管理

戴 纲 丘婉云 著

知识产权出版社

内容提要:

本书是第一本针对零售业VIP客户营销的专业书籍,系统地介绍了零售业VIP客户营销的相关知识和实战操作方法。这些知识包括:什么是VIP客户营销?如何细分客户以及识别VIP客户?如何进行VIP客户营销?书中还提供了大量的零售业VIP客户实战技巧,针对客户关怀、增值销售、转介绍、投诉处理、客户挽留等内容进行了详细的介绍。

责任编辑:江宜玲

图书在版编目(CIP)数据

零售业VIP客户管理/戴纲,丘婉云著. —北京:知识产权出版社,2009.7

ISBN 978-7-80247-745-2

I. 零… II. ①戴…②丘 III. 零售商业-市场营销学 IV. F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第111134号

零售业VIP客户管理

LINGSHOUYE VIP KEHU GUANLI

戴 纲 丘婉云 著

出版发行:

社 址:北京市海淀区马甸南村1号

邮 编:100088

网 址: <http://www.ipph.cn>

邮 箱:bjb@cnipr.com

发行电话:010-82000893 82000860 转 8101

传 真:010-82000893

责编电话:010-82000860 转 8341

责编邮箱:staphanie@sina.com

印 刷:北京富生印刷厂印刷

经 销:新华书店及相关销售网点

开 本:880 mm×1230 mm 1/32

印 张:7.5

版 次:2009年7月第1版

印 次:2009年7月第1次印刷

字 数:180千字

定 价:22.00元

ISBN 978-7-80247-745-2/F·257

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

序

随着营销管理理念的引入与发展,中国企业对各类市场营销策略的使用趋之若鹜。基于关系营销的日益渗透与备受关注,零售企业利用各类传统营销手段,孜孜不倦地追逐客户关系管理的概念。但是,这些企业在经历了一个检验性周期后却发现,营销手段与经营业绩似乎背道而驰,营销管理与客户关系之间渐行渐远。在这种环境下,零售业VIP客户管理的探索具有积极的意义。

关系营销同时考验着零售业企业的硬实力与软实力,零售业营销管理的主要问题也同样归结为硬软实力两个方面,可以用十六个字来概括。

前八个字是:“粥多僧少、客户任选”,表现了产品同质化下的渠道泛滥。中国零售企业数量庞大,且以中小型企业为主,在连锁经营、折扣店、专业店等渠道模式的推进下,零售业渠道终端如雨后春笋般盛放在城市的街头巷尾,客户选择更多,呈现显著的买方市场特点,行业竞争越演越烈。产品同质化趋势下的零售业市场,亟待一种有效的工具帮助企业脱颖而出、独树一帜。

后八个字是:“促销投入、付诸东流”,表现了服务同质化下的客户流失。在产品同质化的情况下,大部分零售企业又争先恐后地利用广派会员卡、广告促销等方式

进行营销管理,同时走进另一个怪圈:服务同质化。服务同质化难以培育坚固的客户忠诚,随着会员卡失效、广告费浪费,传统营销功能似乎在零售业缺失,此时亟待一种有效的模式帮助企业走出困境、提升效益。

VIP 客户管理是基于 80/20 原则的一种客户关系管理,中国零售企业良莠不齐,尚未懂得广泛采用。但是,VIP 管理理念基于顾客关系的不可复制性与不可替代性,对不同细分类别的客户实施差异化营销,瞄准高价值客户,撇开不盈利客户与无价值客户,为零售企业的业绩提升开启了一扇大门。本书提到的相关概念与方法,都是有益的尝试。正如我早前所提出的,管理首先是一门科学,然后才是艺术。作为关系营销的一个分支,VIP 客户管理也有一定的方法论。如何在企业与 VIP 客户之间建立学习型关系,如何制定服务策略,如何掌握客户关怀技巧,均可在本书中得到一定的启发。

在关系营销聚光灯下的零售业舞台,VIP 客户管理可能成为下一个领舞者。



毛蕴诗

中山大学企业与市场研究中心主任
广州市闻先企业管理顾问有限公司首席顾问
2009 年 7 月于广州



目 录 Contents

序	1
---------	---

第一部分

零售业为什么需要 VIP 客户营销

第①章 零售业传统营销的功能缺失	3
1.1 刘老板的困惑	3
1.2 广告等于“广而告之”	4
1.3 促而不销或销而无利	8
1.4 顾客一去不回头	10
第②章 顾客群的金字塔结构	15
2.1 顾客成为稀缺资源	15
2.2 “顾客金字塔”模型	19
2.3 让“顾客金字塔”动起来	23

第二部分

什么是零售业 VIP 客户营销

第③章	VIP 客户营销的发展	29
3.1	VIP 客户营销的缘起	29
3.2	VIP 客户营销的发展	32
3.3	VIP 客户营销的概念	33
3.4	VIP 客户营销的初级形式——会员制	38
第④章	VIP 客户营销的内涵	43
4.1	VIP 客户营销的八大理念	43
4.2	VIP 客户营销的目标与核心	53
4.3	VIP 客户营销的基本内容	56
4.4	VIP 客户营销的认识误区	58

第三部分

零售业 VIP 客户营销三部曲

第⑤章	有效细分客户	67
5.1	细分变量与细分条件	67
5.2	细分方法一:客户矩阵细分模型	71
5.3	细分方法二:RFM 模型	74
5.4	细分方法三:客户生命周期模型	78
5.5	有效的细分工具:数据挖掘	80

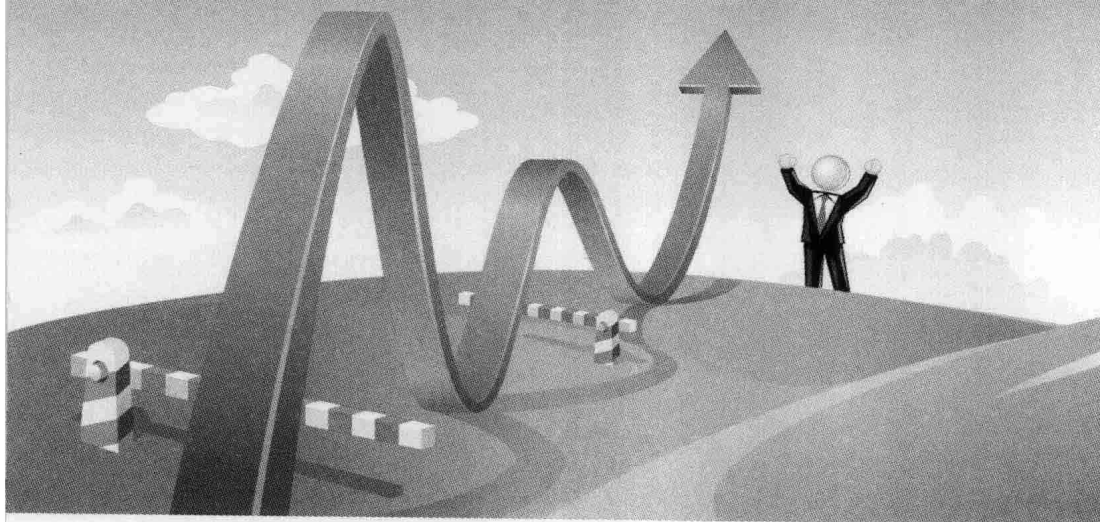
第⑥章	深入分析客户	86
6.1	客户价值分析	87
6.2	客户行为分析	92
6.3	客户期望分析	98
第⑦章	制定服务营销策略	113
7.1	360 度营销模型	113
7.2	VIP 会员卡章程	123

第四部分

零售业 VIP 客户服务策略和技巧

第⑧章	客户关怀策略和技巧	139
8.1	什么是客户关怀	139
8.2	客户关怀策略	143
8.3	客户关怀手段	152
第⑨章	怨诉处理策略和技巧	155
9.1	认识客户投诉	155
9.2	客户投诉处理	161
9.3	服务补救,还客户一个惊喜	172
第⑩章	增值销售策略和技巧	180
10.1	什么是增值销售	180
10.2	增值销售策略实施	183
10.3	增值销售的基本原则	189
10.4	在线增值销售技巧	191

第⑪章	转介绍管理策略和技巧	195
11.1	什么是转介绍.....	195
11.2	如何要求客户转介绍.....	198
11.3	要求转介绍的技巧.....	204
11.4	与准客户的初次接触.....	208
11.5	转介绍成功率最高的三类客户.....	213
第⑫章	客户挽留策略和技巧	215
12.1	识别将要流失的客户.....	215
12.2	分析客户未来终身价值.....	218
12.3	找到客户流失的原因.....	220
12.4	挽回流失的客户.....	223
12.5	诺斯通公司的启示:挽留客户,从未流失 时开始.....	226



第一部分

零售业为什么需要 VIP 客户营销

第1章 零售业传统营销的功能缺失

第2章 顾客群的金字塔结构



第1章 零售业传统营销的功能缺失

随着社会的发展、竞争的加剧、消费者观念的改变,零售业的传统营销表现出部分的功能缺失,例如,巨额的广告费投入并没有带来实际的效益、促销活动的结果也没有真正提升销售额和利润、无法留住有价值的顾客等,这些问题的出现迫使零售业经营者必须重新思考:如何让营销更加有效?VIP客户营销的出现正是为了解决这一难题。

1.1 刘老板的困惑

在笔者的一次培训课程结束后,一名学员找到我,要与我共进晚餐。餐间,这名学员向我讲述了他的苦恼。

这名学员姓刘,他在A市拥有10家零售连锁店。企业规模在小的时候经营得还不错,但随着规模的不断扩大,许多问题就逐渐暴露出来了,这使刘老板非常苦恼。

最使刘老板困惑不解的是,原来企业也不怎么打广告,经营得还不错,在开到第6家店的时候他开始打广告:在本市报纸里夹带单页广告,并在一些报纸等媒体上刊登软文及硬广告。现在看来,广告是做了,但是效果并不明显,由此带来的销售额的增长跟广告费的付出根本不成正比。为了吸引顾客,刘老板每周都搞促销活动,还在周边小区发直邮(Direct Mail,简称DM)广告,每个周末都

搞得热热闹闹,但长期来看,利润额却不见增长,促销没赔本却只赚了吆喝。为了增强顾客的忠诚度,对第一次进店购物的顾客,刘老板都会送给其一张会员卡,付款时只要出示会员卡,就可以在卡上积分,年末不同的积分会有相应的奖品,同时,会员还可以对某些商品享受会员价优惠,为的是吸引顾客以后多来购物。结果是会员卡发了很多,但是销售却并没有因此而成比例增长。

刘老板对此百思不得其解:为什么做了那么多的广告,结果却收效甚微?为什么那么多的促销活动没有获得销售额的相应增长?对会员又是积分返奖,又是打折,可他们为什么不喜欢来店里买东西呢?

其实,刘老板的困惑并不是他的企业独有的现象,而是整个零售业都存在的问题。随着社会的不断发展,竞争的不断加剧,消费者观念的日渐改变,零售业传统营销在某些方面便开始失效。

具体而言,零售业传统营销的功能缺失表现在3个方面,接下来我们将一一进行分析。

1.2 广告等于“广而告之”

零售业通过打广告来说服消费者购买自己出售的商品,同时也可以塑造企业的品牌形象,其最终目的是要产生实际的经济效益。关于广告的作用,美国著名广告专家大卫·奥格威(David Ogilvy,1911~1999年)经历过的一件事是最形象的说明:有一次他和一位英国内阁成员会面,商讨如何说服英国的财务大臣,使其同意提高英国旅游业在美国推广的预算,这位英国内阁成员对他说:“为什么一个意识清醒的美国人,要在又湿又冷的英国夏季耗掉他的假日,而其实他可以选择在意大利的蓝天下享受日光浴?我想你的广告便是答案。”由此,我们可以看出广告所具有的巨大威力。

企业投入巨资打广告是为了提升销售额及利润额,并非像公益广告似的单纯“广而告之”。然而,很多零售业的老板慨叹企业

的广告费用只见投入不见产出,广告成了纯粹的“广而告之”,却不明白是什么原因造成的。为了弄清楚其中的原因,让我们先看一组数据。

1.2.1 一组让人惊讶的数据

在一项关于北京商场的调查中,将顾客以消费金额从高到低排序,按1:4:15:30:50的比例分成A、B、C、D、E5类,调查结果让我们颇为惊讶。如表1-1和图1-1所示是每类顾客的收入和利润贡献情况。

表1-1 顾客对企业收入和利润的贡献

顾客类别	A	B	C	D	E
顾客占比(%)	1	4	15	30	50
人均收入(元)	33 970	7 905	2 699	795	142
人均利润(元)	3 382	776	255	65	-8
收入占比(%)	24.79	23.08	29.55	17.40	5.18
利润占比(%)	75.66	17.36	5.71	1.45	-0.18

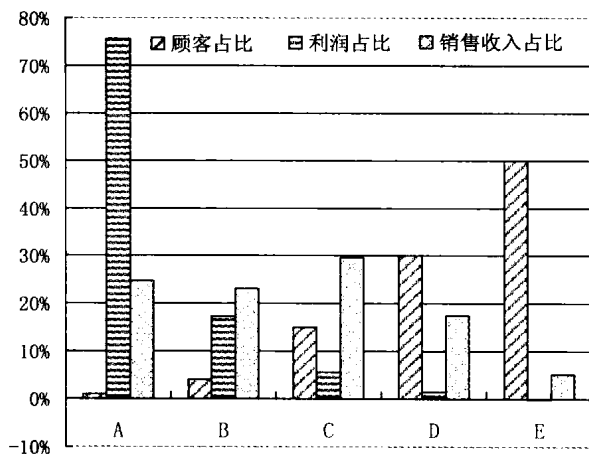


图1-1 5类顾客对企业的销售收入及利润贡献对比

但是对每类顾客的成本投入是怎样的呢？如图 1-2 所示是顾客数量、成本与收入的关系示意图：

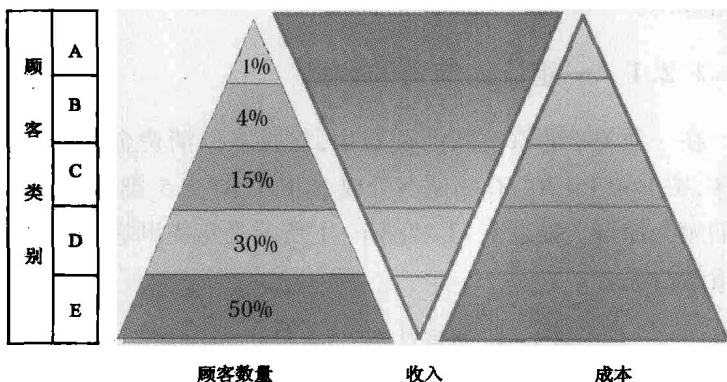


图 1-2 顾客数量、成本与收入的关系示意图

从上述图表中可以看出顾客和顾客之间的巨大不同：A 类顾客只占顾客总数的 1%，但却贡献了 75.66% 的企业利润，这部分顾客平均每人为企业带来 33 970 元的年销售额和 3 382 元的年利润额，而这部分顾客仅仅消耗了企业总成本的 3%；相比之下，E 类顾客占了顾客总数的 50%，但是平均每人仅仅为公司带来 142 元的年销售额，利润贡献则是负值，企业对这部分顾客的投入却占了总成本的 20%。

将商场所有数据进行真实分析，其结果印证了 80/20 法则在零售业经营中的现实状况：

20% 的顾客人均创造的年销售额为 5 304 元，80% 的顾客人均只有 387 元，20% 的顾客与 80% 的顾客所创造的年销售额相差超过了 10 倍；20% 的顾客创造了企业年销售额的 77.42%，而 80% 的顾客合起来创造了企业年销售额的 22.58%。

20% 的顾客人均创造的利润额为 516 元，80% 的顾客人均只有 20 元，20% 的顾客与 80% 的顾客所创造的年利润额相差超过了



25倍;20%的顾客创造了企业年利润额的98.72%,80%的顾客合起来创造了企业总利润的1.27%。

1.2.2 广告费的巨大浪费

差距如此之大,让人瞠目结舌。然而,在传统的营销中,企业却很少考虑到这5%、20%和75%的顾客之间的区别。广告针对所有的顾客,营销费用按顾客人数分担,顾客数量和营销费用成正比关系。企业没有针对那些为自己创造了高销售额和利润的顾客的特殊需求进行不同的广告诉求,大量的营销费用都用在了那些80%的、只能为企业创造很少利润的顾客身上,因此很多企业每年在报纸媒体上花掉几十万元甚至上千万元的营销费用,但是结果却差强人意,销售额和利润并没有随着营销费用的增加而成比例增长。广告的浪费如此严重,以至于美国广告大师约翰·沃纳梅克(John Wanamaker)也感叹:“我知道我的广告费用有一半被浪费掉了,但我不知道是哪一半。”对于某些企业而言,也许被浪费掉的广告费还不只一半,于是广告在一定意义上就成为“广而告之。”

同时还必须注意到,顾客在一步步走向成熟,其需求和偏好也在不断地变化,企业必须能够敏锐地意识到这种改变,并且关注那些为企业创造了大部分利润的顾客的需求和偏好,不断修正自己的营销策略去适应这部分顾客的改变,才能够获得预期的效果。

著名的管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker, 1909~2005年)认为:“创新起始于舍弃,它不在于实施新措施,而在于舍弃的是什么。”我国有一个满含辩证思想的词叫“舍得”,老祖宗造词“舍得”而非“得舍”,意即先有“舍”然后才有“得”。顾客和顾客是不同的,所以,企图把一种商品卖给所有人是不现实的,企图用同样的广告打动所有的顾客是不切实际的,企图以资源投入均



摊来获得显著的销售额和销售利润的增加显然是无法实现的。

要想走出广告等于“广而告之”的窘境,你是否愿意将营销资源更多地投入在那 20% 的顾客身上,而削减那些不能为你创造高利润的 80% 的顾客身上的投入?

1.3 促而不销或销而无利

某零售业在报表中发现某个大类的促销额占比达到 50% 以上,同时它的毛利却亏损了 20%。原来,这些商品正在进行大幅度促销,几乎是在进行半价销售。同时还发现,由于这些商品在进行促销,致使其他同类商品的销售受到很大影响,销售额几乎全部集中在这几个商品上了。另外,与这些商品互补的的商品的销售数量也没有大的增长。这次促销的结果是,每天忙忙碌碌,不但销售额没有增长,利润还亏损了。

1.3.1 经验为什么出错

在过去的 20 年中,传统的市场营销经验告诉我们,顾客对于减价、特别优惠及其他促销手段似乎存在着条件反射式的反应。尤其是在零售业,他们认为顾客只对价格有反应,四处寻找那些划算的商品。

于是,相当多的零售业经常搞促销活动,每一次活动时销售额明显上升,然而几次促销下来却发现,促销活动期间销售额是上去了,但一过了促销活动时间,销售额就下来了,而且即使在促销期间,利润也并没有增加。

事实上,80% 的顾客的购买行为基本上没有什么规律性,他们大多是在促销时才购买,并不总是会重复购买。促销的时候,他们就来了,不促销的时候就不来。所以在卖场里面,有 80% 的顾客一看到促销广告就来了,另外一个地方促销时又去其他地方了。