

目摇摇录

前言	(员)
第一章摇概述	(员)
第二章摇顾客“利润差距”正在扩大	(源)
第三章摇存在问题吗?	(员)
第四章摇确定顾客价值	(员)
第五章摇锁定核心赢利顾客	(缘)
第六章摇增加收入	(员)
第七章摇降低顾客接触成本	(怨)
第八章摇利用技术	(员)
第九章摇稳定非赢利性顾客	(员)
第十章摇管理顾客关系生命周期	(员)
第十一章摇使赢利成为可能	(员)
第十二章摇为新时代作准备	(员)
总结	(员)
附注	(员)

鸣摇摇谢

顾客关系管理诞生于众多咨询计划。在此我要感谢参与这些计划的销售、服务、市场营销人员以及经理、主管。同时要感谢在百忙中抽出时间接受阿伯顿协会调查的源盛家公司。顾客关系管理也得益于阿伯顿协会工作团队的支持。此外，马康烈酏曹理士酏曹景造悦曼曼悦郭郎慕郅霖登早允宥霁月隼仕隹臧宰菊隼土悦蔡和阅隼酏曹德慕为顾客关系管理概念的发展作出了贡献。

我还要感谢韵翘双战略咨询有限公司对顾客关系问题产生的兴趣以及提供的本书引用的一些分析系统。特别感谢允隼社宰奎隼社匀隼郇藻士月隼隼过去缘年的辛勤工作和对我的支持与鼓励。对砾翟隼薛的耐心和理解，我要表达诚挚的谢意，这对整个计划的完成弥足珍贵。

前摇摇言

基于顾客管理的灵感可追溯到 1955 年。1960 年代末 1970 年代初,我为许多杰出人士为重组其销售和市场营销部门做过咨询。1985 年,我将这些累积的材料写成一份报告,题为《平衡销售部门方程式》,得到几位预期顾客的称赞和鼓励。其中一位顾客,中等规模的英国 马士基公司,邀请我参加他们为期 3 天的战略专题讨论会。这次会议结束后,我产生一些想法:

- 几乎所有时间用于讨论内部事务、新产品、新市场、再设计、商务程序和进行 财务分析。会议中没有人提到如何重新构造交易渠道,顾客购买行为如何发生变化,或者排名前 10 位的顾客占有 75% 的销售额和几乎公司所有利润。交易渠道管理和顾客发展从议事日程中消失,但这是决定公司成功的至关重要的因素。

- 销售、服务、研发和市场营销部门之间缺乏合作,这导致顾客服务质量差、效率低。结果表明供应商可以将接触成本减少 50%,促进对顾客的培育,稳定与顾客的关系。

- 当提及顾客成本时,往往会有一些危险的迂腐说法,如“顾客就是上帝”。对顾客有许多口头上的承诺,但这些没有转变为可赢利的实际行动。

- 公司的赢利和亏损系统可以衡量产品和部门的赢利能力，但没有人了解不同顾客的真正赢利性。调查显示，从不同顾客获得的利润差额比从不同产品获得的利润差额大得多。

通过与其他顾客和咨询人员交谈，我发现许多行业的部门和公司普遍存在这些问题。1989年阿伯顿协会对 100 多家公司进行调查，得出最初结论。这次调查名为“顾客控制”，强调关注基于顾客的管理中常见的失败和机会。1996年，这项调查得到改进。本书发展了这种观点，重点论述如何利用顾客关系管理促进销售、增加利润、降低顾客接触成本，适合于正在通过有效的基于顾客的管理增加利润的首席执行官，销售、市场营销、顾客服务、财务经理。

第一章 概摇摇头述

两部电话同时响起,你会接听哪部电话?

第一位是对公司提供的服务感到非常不满的顾客;

第二位是一位潜在的大客户;

第三位是公司主要的持股人。

或许你曾不止一次被告知“顾客就是上帝”,所以,你的直觉是接听第一位顾客的电话。但这确实是最佳选择吗?如果这是位小顾客,无利可图呢?你愿意冒险失去一位大客户,而把时间和精力花费在一位对公司的销售底线无多大意义的顾客身上吗?

由此就引出一个顾客管理的问题。公司该如何利用与顾客相关的资源?如何确保使市场营销、销售和服务人员将公司的长期利润最大化?如果管理层的主要人员忽略这一关键问题,放手让销售和顾客服务人员去决定那位顾客应得到什么样的服务,这种做法是危险的。对顾客疏于管理会导致销售额下降、利润减少和服务成本增加,而顾客不能得到平等的或预期的不同等级的服务。实际上,如果精确核算每位顾客的所有服务成本,供应商通常会发现,大约 1/3 的顾客是不能给公司带来利润的,而供应商越来越依赖少部分顾客来获取主要利润。

当赢利性顾客不断壮大,与供应商关系更加密切,他们将要求更好的服务和更低的价格。此时,如果供应商把销售资源都用在非赢利性顾客身上,如何能对赢利性顾客的需求作出有效反应呢?

要解决这个问题,应在顾客关系方面做些调整。新的顾客接

触方式会在顾客与供应商之间产生深刻影响。有些顾客寻求与供应商的长期合作关系 有些顾客只对一次低价的交易感兴趣；有些顾客要求通过电话、传真等方式联系 而另一些顾客仍然喜欢面对面的交流。此外，新技术重新定义了供应商与顾客的联系方式。计算机使供应商更深入地了解顾客群体和个体顾客的需求。新技术使新供应商利用更好的顾客管理系统进入市场，供应商运用最新系统在市场上找到能产生最大利润的顾客。阅读计算机公司、阅读财产保险公司和 云说银行已经利用电话和因特网在各自的领域选择到了最具吸引力的顾客，而传统的供应商则被抛在后面去应对利润微薄的顾客。让我们看看美国 阅读财产保险公司的案例。几年前，阅读财产保险公司意识到传统的汽车保险成本很高，因为公司通过代理人和销售代理承揽业务。改用电话方式推销保险后，公司不仅节约下了代理人员的费用，而且深入了解了顾客需求。由此公司能更好地预测不同投保人的可靠性，并据此估算保险金额。阅读财产保险公司裁减了传统业务员的数量，为顾客提供了更好的服务。低成本和良好服务的结合使 阅读财产保险公司迅速占领汽车保险市场，迫使其他保险公司接受这种销售体系或者退出市场。

正当 阅读财产保险公司利用电话和电脑改变传统车险销售方式时，未来技术将产生许多新一代的供应商，他们能以更低的成本提供更好的服务。

这些供应商还可以优先选择最具吸引力的顾客。在市场上，这无疑会给传统的供应商和顾客关系造成巨大的冲击。

大多数供应商没有意识到风险和挑战的存在，忽略了对顾客的管理。他们不清楚顾客中的利润机会所在，往往花高成本提供很一般的服务。我们仍然把这些公司称为虚幻的“市场”，而更聪

明的竞争者正为小顾客群体或个体顾客提供特殊服务以获得利润。

本书将帮助供应商更有效地管理顾客资源。书中将介绍建立销售、维持利润、降低顾客联系成本的方法,提出确认赢利性顾客和非赢利性顾客的方法,进而探讨锁定和发展赢利性顾客,这包括加强与顾客的联系、“限制”和加深顾客的忠诚。增加顾客购买频率、提高平均交易额和更深入顾客的“钱袋”也是供应商增加总收入的方法。

在锁定核心顾客的情况下,供应商可利用新技术,采用新的服务方式,严格控制与顾客联系的成本,进而全面管理顾客关系生命周期,即顾客的加入、发展和衰退之全过程。

为了提高对顾客资源的管理,供应商必须改变公司的文化、组织形式、酬劳体制、联系方式;必须抛弃旧的交易渠道,废除过时的价格结构,取消不合理的体系。这些改变可能会很难,但能确保供应商合理利用资源,对顾客服务和长期利润产生巨大影响。

第二章

顾客“利润差距”正在扩大

当供应商正式审核一笔账目并分摊顾客服务实际成本时，结果会令他惊讶不已。供应商会发现公司大部分利润来源于核心顾客群体。例如：

- 一位欧洲特许零售商发现 缘缘的销售额和最终全部利润来源于 员缘缘的顾客；
- 一家美国银行意识到 员缘缘的顾客产生全部的利润；
- 一家英国特殊化学品公司认为公司 缘缘的利润来源于 圆缘的顾客。

如果供应商把现今顾客的赢利性与 员缘年前的做一番比较，更会大吃一惊。顾客赢利性已发生变化——特定的一部分顾客给公司带来主要利润。依赖少数的大客户并没有错误。但是，如果公司过分依赖于部分没有经过确定的顾客是非常危险的。人们通常认为：最大的顾客是公司最大的利润来源，但事实并非如此。例如，一个欧洲主要的印刷设备制造商在审核其顾客赢利性时发现，利润的产生并不像他们预期的那样。更糟的是，他并未意识到，从 缘缘年代初期开始，顾客利润发生了很大的变化。缘缘年代初，实际上所有顾客构成了公司的销售底线，公司获得的利润很高，大部分的顾客把货架上的东西买光。缘缘缘年情况发生了变化，大客户迅速增长，要求获得更多的利润，并要求产品能满足他们的特殊需求。主要财务经理和特别小组被指派支持这些定单。与此同时，作为产品价格一部分的销售和服务成本增加，结果是不同性质的客户的可赢利性发生深刻变化。如图 圆缘圆所示，排在

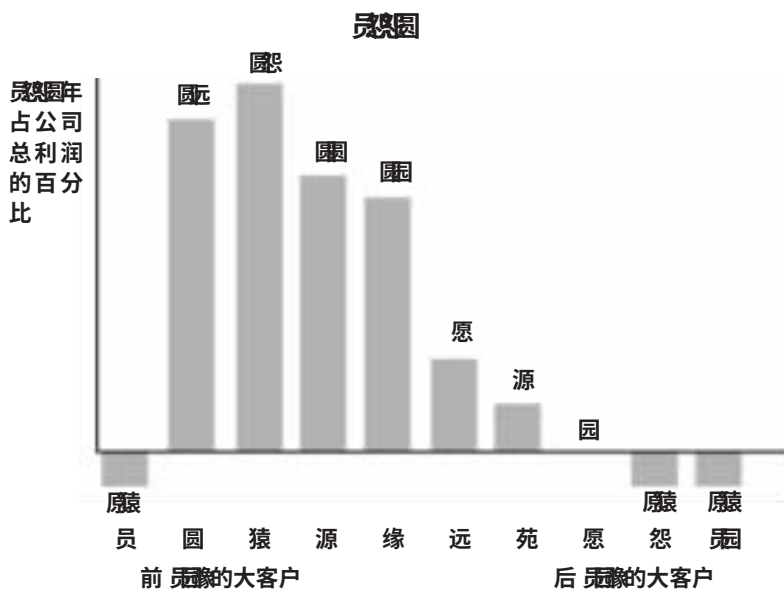
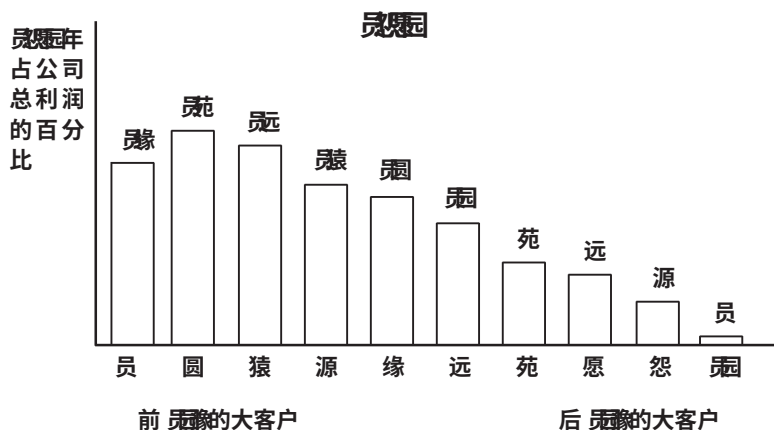


图 2-2-2 前摇与非摇的大客户

图 2-2-3 赢利顾客与非赢利性顾客的差距正在扩大 每组顾客占公司利润的百分比 (每组顾客 越 园 缘 的顾客)

资料来源 欧洲印刷工业供应商 (总营业额 圆亿英镑)

这种情况并不奇怪。实际上,分析一家英国零售商、一家设备制造商、一家外购代理商和一家特殊化学品公司经历的相同情况后,相同的模式产生了(图 10.1)。在这些案例中,顾客利润发生转移,供应商更加依赖前缘的顾客。幸运的是,在随后的案例中,供应商在被竞争者利用之前意识到了存在的问题。

前缘的顾客占公司利润的百分比

公司(总营业额) 摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇愿年代摇摇摇摇摇摇愿年代

英国杂货零售商 (员乙)	𠂇	𠂇
资金设备制造商 (园𠂇乙)	𠂇	𠂇
英国外购代理 (园𠂇乙)	𠂇	𠂇
欧洲特殊化学品公司 (园𠂇乙)	𠂇	𠂇

图 圆 愿 愿 年代、怨 园 年代 源 家供应商排名前 缘 的顾客占公司利润的百分比

* 备注：赢利最多的顾客不一定是最大的顾客

顾客中促使利润转移的因素值得好好研究。供应商通常遇到缘个问题：

- 顾客更加强大；
- 顾客逐渐分区；
- 顾客服务成本的增长超过通货膨胀；

- 交易渠道管理越来越复杂；
- 新的竞争。

全球化市场中的顾客

20世纪60年代，百事可乐商业广告把顾客描述成优雅的、友好的绅士，对百事可乐的口味感到愉悦。20世纪70年代，百事可乐的广告转向强调“在那里，享受一切”，将顾客描述成享受城市生活的精明的消费者。他们有更多的选择权，在发现金钱的价值方面是专家。关于顾客的发展已叙述很多。顾客不仅能在全球市场中寻求最佳资源，而且他们正在利用市场一体化的机会增强选择的权力。

更多的选择机会

20世纪60年代，全球只有 50 个国家生产牛仔裤，现在牛仔裤的生产国已超过 150 个。1980 年，个人电脑只有 1 家主要的供应商。今天，美国 1 台电脑购买者可从 100 多家公司挑选电脑。全球化市场饱和和加速发展，使工业和家庭购买者有更多的选择机会，这在 20 世纪 60 年代是不可想像的。

全球化

关贸总协定 (GATT) 的发展，通信的进步和中国、印度这些低收入国家的开放，加速了全球化的进程。过去 20 年内，造船工业的市场主导地位在 20 个国家转移。20 年代初美国是造船业的市场主导，随后日本超过美国，现在韩国又超过了日本。这种现状维持不了多久，尽管这些国家有巨大的资金投入和长期的主导地位，买主很快会转向其他市场。未来 20 年，中国可能成为全球最

大的船舶生产国。

即使高附加值的产业也在经历全球化。让我们看一看计算机软件生产。20世纪年代中期,计算机公司发现在印度开发软件周期短,成本仅为美国硅谷的一半。计算机代码和程序可以通过光缆在班加罗尔(印度南部城市)和美国之间方便地传递。与美国的同行业相比,印度的职员通常更加勤奋,工作效率更高,而他们的成本仅相当于硅谷的1/5。因此,在不到10年的时间里,班加罗尔软件行业的营业额已超过10亿美元。

随着通信成本降低,贸易壁垒消除,供应商更希望降低劳动力成本,许多行业也将经历类似的生产全球化。顾客可以从更远的地方买到商品。英国上百万的啤酒消费者可以花一天时间到法国购买价格更便宜的啤酒,在许多企业对企业的交易中顾客在比较了各国商品的价格后才决定最佳选择。例如,20世纪年代布特·美斯威尔(英国较大的男士服装零售商)从10个国家采购货源。现在,其供货商发展到100个国家。化妆品、药品和计算机灰市(以过高的价格成交短缺商品的市场)已表现出全球价格的统一性。

跨国采购集团使全球市场一体化进程加快。采购集团可以在欧洲范围内比较同一供应商的产品价格,通过谈判得到最低价格。同时,在线数据库使购买者轻轻一按鼠标就可以比较不同地区的产品价格。

市场饱和

国际商贸的迅速发展伴随着产品产量的巨大扩张,更多的公司、更多的生产商、更高的生产力和低通货膨胀共同构建起消费者的天堂。在德国,一位顾客可以从100家供应商选择他想要的

点火装置。而缘缘年,德国只有愿家生产商。顾客理想的产品质量和性能已经提高,而价格在缘年内下降了猿豫。

机会增多的现象也出现在消费者市场。例如,在美国,零售业的零售面积比远年代增加了源倍,而真正的需求仅增长了两倍。更多的产品和更多较大的商店为顾客寻找最佳商品提供了更多的机会。

产品加速

产品生命周期的加速使顾客处于有利地位。顾客可以耐心等待真正的最佳购买时间。视窗怨缘发布时,购买者并不急于把宰蛋操作系统和阅霖操作系统升级,因为他们相信等待时间越长,视窗怨缘操作系统升级后的性能越佳。实际上,顾客正在使用性能不错的旧版微软操作系统,与视窗怨缘形成竞争。

全球市场的变化不可低估。顾客有更多选择的机会,转而给他们更多的选择权力。你的公司可能正在努力工作以争取顾客,但缘年内,你的公司将要面对一群来自遥远地方、完全不同经济体系的新的竞争者。在全球市场中,你的公司不得不更加努力维持现有顾客并争取新的顾客。

精明的顾客

期望值增加

顾客越来越习惯于优良的服务。阅霖公司可在猿分钟内送一份缘美元的比萨饼,灾蛋早阅霖公司可在缘小时内将所订的猿美元的办公用品送到。顾客每时每刻都能享受服务,这些服务在缘年前是不可能的。在阿根廷,人们可以到猿家全球最好的

超市购买物品：家乐福（法国）、万客隆（荷兰）和沃尔玛（美国）。他们还能在麦当劳或比萨店买到快餐。不难想像，人们会希望从阿根廷国内的百货公司或各种零售商那里得到同样的价格、优质的服务。顾客对供应商的期望值增加，他们已用世界上最高的标准来衡量阿根廷的供应商，而不是拿国内的竞争者作比较。商业采购者更领先一步进入全球市场，以加强自身的优势。

优秀人才

1980年代，购买工作被认为是一潭没有生机的死水，采购部门只能吸引低水平的管理者。但随后的 1990年，公司对质量、“供应链管理”和“实时”的重视激起了采购部门对高级人才的需求。而后，采购人员的薪金增长比销售员的更快。优厚的酬劳和地位的提升吸引越来越多的大学毕业生和高水平的管理者到采购部门工作。

新的工具

1980年代供应商评估系统、规范的交付程序、公开记账和供应商成本模拟系统刚刚出现。今天，精明的购买者已广泛采用这些系统。图 10-1 显示出这些系统的使用情况以及被采用的原因。

这些评估系统的准确性使许多供应商束手无策。孕达利公司的副总裁 辛菲利士·曼斯在《采购》杂志上如是说：

许多供应商对产品成本的了解还不及他们的顾客……我们在模拟供应商成本时考虑到每一个细节，以便了解成本结构并避免价格上升。

这些系统具有实用价值。法国一家工程制造商的采购部经理评论道：

改进的供应商控制系统使我们的利润减少 10%，直逼我们的

采用的工具	使用率百分比
正式交付系统	25%
供应商评估系统	30%
公开记账	15%
供应商成本模拟	15%

采用供应商评估系统的原因	使用率百分比
提高质量	25%
降低成本	30%
取消核査	25%
减小供应商	20%

图 2-1 英国购买者使用的工具日趋完善

资料来源 阿伯顿协会对 150 家英国公司的调查 (1987 年)

利润底线。

未来 5 年,这些系统将会被广泛推广。欧盟已经要求所有主要的公共部门在项目提交前进行评估,同时财务主管们对公开记账方式和成本模拟越来越感兴趣。毫无准备的传统销售人员只能去应付那些信息灵通的精明顾客。

改进的系统

技术使购买者处于有利地位。英国 100 家百货公司曾花费数天时间了解顾客信息,以准确控制供应商的经营行为。许多购买者因为时间关系没能完成调查。供应商们发现顾客以各种借口谢绝调查。随后,100 家百货公司采用一种新的广告推销系统,购买者可在几分钟内评估供应商的经营情况,百货公司首席执行官 100 家百货公司是如此评价的:

当你正式评估供应商并将他们排序后,产品或服务质量较差的供应商会很快显示出来。无论他们选择努力达到标准成本还是选择放弃……迄今我们已放弃 100 多家供应商,并与最好的供应商建立起稳固的关系。

购买结构加强

许多顾客已经重新制定购买结构,以期提高采购功能的效率。他们将决定权集中在总公司,加强采购人员的专业化。通用汽车公司建立了一个单一全球采购中心,取代原来 10 个独立采购办公室。集中化采购增加了平均合同规模,通用汽车公司因此统一了采购量,降低了采购价格。更重要的是集中化采购增强了采购人员的专业化。与其让 10 个采购办公室为各自所在的国家的生产厂采购汽车点火系统,不如让一个中心采购小组来做这件事,这样能了解掌握产品各个方面的情况。这种专业采购迫使供应商降低总成本。

另一种采购结构的改进是引入“团队购买”概念。团队中的每位成员是采购计划各方面的专家,他们能保证团队获得最优惠的价格、最好的服务和质量。例如,一所医院的团队采购应该由 3 名专家组成:一名熟知绷带种类的护士、一名确定最佳采购单的储备主管、一名核算最低采购费用的会计。团队采购有利于顾客,但对供应商来说是一个噩梦。正如 1983 年的一位销售经理所说:

接待采购团队并不简单。你不知道谁有决定权,你不得不应付大堆专家,所有人都拿着斧头,磨刀霍霍。

容易转变

商贸关系不再像过去那样,顾客会发现他们可轻易终止与供应商的关系而无需支付罚金。例如,70 年代住房购买者在申请贷款前必须和银行建立长期关系。现在,购买者可以在多家银行选择利息最低的贷款,如果个人具有良好信用记录(信用记录存储

在中央信用机构,如 联储,没有任何问题就能贷款。70年代的计算机产业,阿瑟的供应商只与 阿瑟公司建立业务往来,因为采用一种新系统意味着采用另一种不同的“语言”,这种转变是会引起混乱的。现在所有计算机共享一种语言,主机供应商可以轻松地从 阿瑟转向康柏或戴尔公司。同样,70年代拥有 阿瑟船队的德国运输公司不得不经常从 阿瑟公司购买货船零部件。运输公司有 阿瑟公司零部件的目录,但支付不起所有零部件的更换。现在船队零部件的费用已降到最低,因为船只很少出现故障,而且容易获得零部件。

过去顾客会发现从一家供应商转向另一家供应商而不付罚金是很困难的。开发新产品时涉及的高利率、新型计算机平台、新产品部件目录或附加的职员培训都被视为常见障碍。现在,一位顾客要从 阿瑟转向 阿瑟公司只需给销售人员打个电话,或花几秒钟时间申请一张新的 阿瑟卡。贷款也可通过电话解决。顾客很容易从一家供应商转向另一家,没有罚金的麻烦。

利润压力

精明、实力雄厚的大客户希望从供应商那里得到更多的优惠,这通常会使供应商利润减少,美国成衣消费者可证明这一点。他们对找到最物有所值的商品的热情促使了沃尔玛、凯马特和 阿瑟这些折扣店的繁荣发展,因为这些折扣店永远不需要顾客支付“全款”。折扣店目前的销售量大约占美国成衣销售的 1/3,他们的利润额只有普通零售商的一半。

制造商正在经历同样的压力。1996年,通用汽车公司的 阿瑟和他的采购小组,通过积极的供应商成本控制和重新审定供应合同节约了大约 1.5 亿英镑的采购费