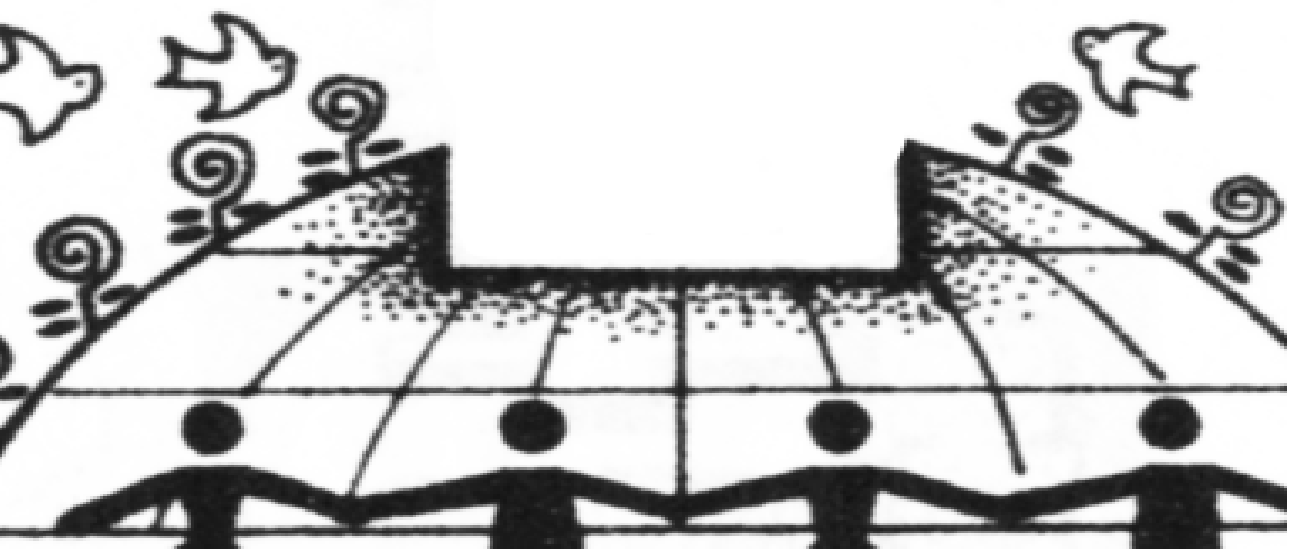


销售大全 (三)

创洁 编著



目 录

客户管理	1
顾客满意度	11
客户服务	24
目标管理	32
工作绩效与工作满意感	42
绩效考核	44
销售人员的报酬	48
销售人员评价与能力开发	55
绩效评价中的问题	58
信息沟通的原则	70
公司内部沟通渠道	72
信息沟通的方法	79
信息沟通的障碍	84
信息沟通的技巧	86
垂直沟通	88
横向沟通	95
营销情报系统	99
产品组合	105
新产品开发	110
产品生命周期	120
品牌策略	122
产品包装策略	129
基本价格的制定	139
产品基本价格的修订	151
相关产品的定价	156
产品生命周期与价格策略	158

服务的定价.....	164
价格竞争	167

客户管理

1. 终生客户价值

一位毕业于美国名校的年轻律师，刚打完第一场官司并胜诉后，得意洋洋地向同样担任律师的父亲炫耀：“老爸，这种案子在我手上几天就解决了，哪像你花了四年还没结案？”他父亲回答道：“儿啊！你知道你大学昂贵的学费是从哪里来的吗？”

这显然是过去那个年代的笑话。在现在这种竞争激烈的时代，如果没能满足顾客的需求，就会立即遭到撤换的命运。因此，现在想要长久地留住客户，可不能再用过过去那种拖延战术或是敷衍两句就行了，必须在观念上彻底改变——要重视顾客“终身价值”的存在。

事实上，已经有不少企业正式而且试图评估出顾客的终身价值，比方说对福特汽车而言，当你从选购一辆汽车开始，他们便预估你将会带来至少 30 万美元的价值。想想看，当 30 万美元送上门时，我们能不赶快把顾客奉为上宾，提供无微不至的服务吗？

虽然福特汽车因为重视顾客，以客为尊而成功，但遗憾的是，大多数人或公司，却只为眼前的短期利益而丧失长期的可观利益。

根据日本知名企管顾问角田识之的研究，一般交易活动中买卖双方的情绪热度呈现出两条迥然不同曲线，销售员从接触顾客开始其热忱便不断升温，到签约时达到颠峰，此后便一路下滑，等交了货、收完款后更是急

剧降温，售后服务就别提了。

然而顾客的情绪却是逐渐上升，但总是在需要服务的时候，才赫然发现两者的落差，求助无门。两条虚线之所以有如此的“剪刀差”，就是卖主太过于短视而近利，反而忽略了长远的顾客终身价值。此时顾客固然是悔不当初，但这对企业而言，其实更是个难以弥补的伤害。

所以，当我们要追求企业的发展，尤其希望能建立永久经营的事业体时，我们就必须把眼光放远，不但要重视顾客的眼前价值，更需要进一步来创造、提高顾客的终身价值。

该怎么做呢？首先，当然要保证产品的品质，使它能符合顾客的“需求”，更要符合其“理念”，能全面融入顾客的生活中；其次，要能提供良好的“消费体验”，让其吸收、参与和感动；培养出满意的顾客，建立起对你的品牌的忠诚，进而与顾客一同分享、学习和成长。总而言之，需全方位的顾客满意，才有顾客终身价值的产生。

所以我们可以归结出另一张曲线图，交货之后不但要售后服务，还要热情地提供终身服务，培养“终身顾客”，进一步创造“终身价值”。请记住，唯有超越顾客的期待，方能达到全方位的“顾客满意服务”，进而成就您自己的事业。

2. 客户经验

随着客户不断从他们所购买的产品中获得经验，他们的需求也不断的发生了变化。最初，他们是没有经验的普遍的购买者、购买产品时倾向于功能齐全，包装漂亮以及优质的服务。后来，他们成为了经验丰富的行家，更愿意购买价格低廉，无包装形式并且固定可靠的

产品。

John 是一名电子生产厂家的应用工程师，他在两年内一直拜访环球电子公司新产品开发小组。最后的一年，他的努力终于得到了回报，大量定单接连不断，因为这个产品开发小组已将他的几种改进的产品列入了他们的科研目录，成为其新兴家庭用品的成员。

现在他将越来越多的时间用在了采购经理的身上，与最初的接触人，即新产品开发小组负责人的交往越来越少。一天，开发小组负责人突然请求与他见面，John 欣然答应，也希望借此机会与他讨论一下他计划中的几个产品。

会面时，新产品开发小组负责人宣布，他们将要结束目前的项目，John 的改进型产品的事宜，将由采购经理全权处理。

接着，John 与采购经理单独会面，他试图与该经理建立起一种密切的合作关系，并期望能激发出采购经理足够的兴趣。他谈到他以前与开发小组合作十分愉快，并描绘了几种新产品的构想。采购经理却打断说：“我也确实很愿意那样，可是我得老实告诉你，我需要的只有三点：价格，价格，还是价格。你能提供吗？”

对这位经理的鲁莽，John 非常吃惊，他苦涩的一更笑道：“你知道我们并不是工业领域的雪佛汽车。”显然，这话站不住脚。后来他已清楚意识到客户的兴趣已经消失了。失去这么一个客户，相当于损失每年 500 万美元的订单，这一切都来得太突然了。

· 客户经验的影响

John 所遇到的是客户经验演变这样一种营销现象。也就是说，他的客户是以前十分依赖于各种服务支持的

无经验的买者，现在已经发展成为有经验的客户，渐渐注重于产品其他方面的利润，在这个例子里就是产品价格。

John 手里拿着一张空空的订单离开了，因为他的销售部门没有为他提供这种可预见的顾客行为的转变。如果早些意识到这种转变，他就会觉察到一些带有预示性的迹象；采购经理越来越多地参与购买决策，而对 John 所提出的应用兴趣越来越少。

这说明了一个问题，它涉及了所有向别人销售自己产品的生产厂家，无论是标准的工业产品，如钢铁或通讯备，或是其它产品，公司都将不可避免地面临由于客户经验的影响而造成的客户转变。若将其与产品发展周期联系起来，这将有助于了解客户需求，并可作为制定销售战略的指导。

随着客户对产品越来越熟悉，他们发现生产厂家服务支持的价值越来越低。因此，他们的购买策越来越集中在价格上。他们不再像从前那样购买整个系统的产品，而是将系统拆分成一些基本元件，向那些仅仅出售产品而不同时出售产品支持的供应商敞开大门。

· 无经验的多面手

当一个产品系列处于生命周期的最初始阶段时，大部分顾客对其是很不熟悉的。甚至随着产品的不断发展成熟，也将会继续吸引无经验的客户，新客户可以通过两个特征加以辨别；他们是多面手，并且在作购买决定时非常重视技术与应用支持。

说他们是多面手是因为公司在接触每一种新产品时，总是将任务分派给那些胜任传统并且能够应付各种意外的人。在某些场合下，这些人会恰好是公司高层管

理中的一员，这时因为也许公司中其他成员不愿承担这个会因错误决策而导致的“仕途”风险。其他的无经验的顾客包括设计工程师、系统分析员及其他专业多面手，他们通过为公司引进主要新产品及工艺或使公司进入一个新的业务领域而获取报酬。

无经验的客户非常强调产品支持，他们往往被一大串供应商提供的便利，以及已被验证过的技术所吸引。他们的决策进程非常缓慢，并且依赖于销售商自始至终的引导。在这样的一种市场条件下，那些具有强大销售和客户服务资源及销售商就能够高效地参与竞争。而那些不愿或不能管理这种冗长的决策进程并且不能提供解决问题方法的公司将失去这种类型的客户。

计算机工业的发展历史，就可以告诉我们许多关于经验客户的情况及适用于他们的战略。计算机工业起步于 20 世纪 60 年代，当时一些大公司决定通过用计算机来实现大量地记录保存，从而达到以较好的管理流动资金领先于其他同行。由于购买决定涉及到内容信息流动、过程的改变以及较大的经济负担，所以往往由高级经理委员会来作出决定，他们各有目的，因此决策一般会持续 18—24 个月。

IBM 从一开始就占领了主个市场，因为它把其销售战略定位于无经验购买者。它的销售程序包括可靠的（而不是技术先进的）全套硬件软件系统；一条宽松的产品线用于将来产品升级；强大的人力资源用于安装、培训、服务和客户管理；自由更新系统优先权的选择。其定价战略使得它的利润远比其他较小的竞争者高得的多。IBM 所采用的这种战略令人生畏，很大程度上不是因为它后面有着强大的资源，而是因为符合了无经验多面手的

市场。

相似的，机器人工业市场当前也面临着这样一个状况：大部分客户无经验及厌恶风险。购买者很少关心性能与价格的比率，更多地关心产品是否经得起检验，综合性能和包装形式等到方面。只有能够提供整个系统、产品可靠，信誉良好的公司才能在这种环境中取胜。强大的销售资源投入远比低廉的价格重要得多。

总之，无经验多面手在愿意购买整个系统，并且决策时间比较长，不能提供整个系统解决方案的任何战略都有不可能获得成功。

· 有经验的专家

然而，在开始阶段取得了成功的销售商，如果不能对日益老练与自信心不断增强的客户作出相应的反应，就会停滞不前。

随着公司对产品越来越熟悉，对自己的判断越来越自信，他们就将原来由总管或技术人员承担的购买任务移交给更加了解产品性能的专家或采购部门，购买决定就建立在标准规范的基础上。例如在购买机器人过程中，FisherBody 公司的法人委员会最近由一人更小的制造生产专家小组来替代。这个小组十分熟悉机器人地器件的性能和系统的应用，很少再依赖于制造商的客户管理队伍了。

对产品的了解使得客户敢于承担一定的风险，这些在以前他们总是推诿到销售商的身上。他们不再寻求一大堆综合性的利益，对其中的每一部分利益他们都有可以清楚地进行分类及评估。部分产品可以从最初的系统销售商那里直接选购，其余的可以由客户自行购买，甚至有些还可以求助于专业经销商。当发生这种分解式

购买情况时，客户的购买决定不再基于客户经理的强有力的支持以及排难系统，而是决定于价格与性能两个因素之间的权衡。购买决定也不再那么耗时（只有极少数的产品例外，这些产品各组成部分之间的相对关系十分复杂，如办公集成系统和柔性的制造系统）。

通讯业领域的客户已经开始了这种转变。由于市场已日渐开放，买家可以自行选择设备和远距离服务供应商，商家纷纷发展内部职员来管理他们的通信需求。随着这些职员对产品越来越熟悉，他们就会将通讯产品进行拆分。他们会从这个销售商购买部分元件，从另外一个那里也购买一些，认真选择出提供最优价格—性能利益的供应商，来建立自己的系统。

· 客户的老练与产品的成熟

客户的转变与产品生命周期之间是怎样的关系呢？两者之间可以是并列的发展，如今天的通讯业，然而客户从无经验到有经验之间的转变通常独立于产品的发展成熟过程。换言之，产品市场的发展，同时受到客户与产品两方面力量的驱动。

客户不断掌握产品方面的知识，购买时逐渐地侧重于产品的性能。然而，销售商仍可通过帮助客户开发新的应用来释放购买力。

后来进入市场的客户将受到同类产品有效性的影响。由于商家之间存在竞争，他们利用进入市场晚的优势。通过模仿其他正在产品革新的公司，从而降低了自己产品的开发成本与应用成本，因而他们的产品售价就可能很低。这种环境下，本来一直在寻求技术支持和相应服务的客户，也可能倾向于价格方面的因素。

在客户的夺以及激烈的竞争条件下，大部分的市场

定位在有经验的客户，他们购买相同的产品。在这个阶段，客户喜欢将最初那种全部产品利益包捆在一起的产品拆分开来，剔除其中与他们主要购买需求不是十分相关的部分。他们追求产品质量足够好，而不是过分好，能够有效确保产品设计的稳定性，相关资源的合理使用以及尽可能最低的成本。

3. 客户经验对销售战略的意义

一旦与客户建立了一个良好的关系，销售商们就致力于如何珍惜维持这些市场份额。然而随着时间的推移，客户的需求发生改变，销售商面临会“只落得个两手空空”的风险。但如果销售商认识并预期到客户经验的影响，相应地根据特定客户群期望利益来制定战略，那么他们就占据了市场竞争的优势。

· 客户管理战略

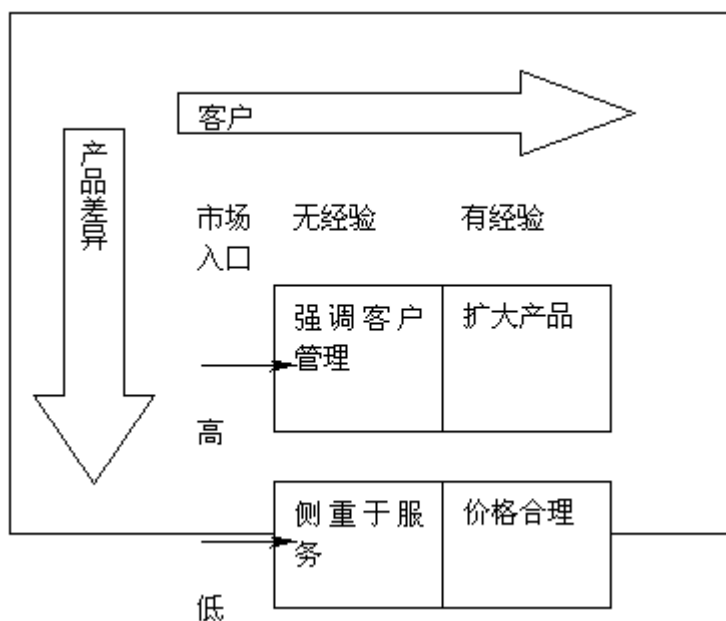
只要大部分竞争商家不能对产品的核心技术部分进行复制，产品市场环境的主要转变便发生在客户的一方。在产品发展得较快的工业中，销售商可以通过加强客户管理来迁缓客户的这种转变。即加强客户管理代表力度，甚至增加客户购买队伍中的高层管理。这种战略旨在维持由高层总经理来审核购买决定，最大限度地限制有经验的专家参与到重要的决策中来。其目的在于维持销售商的影响，封锁竞争对手的进入渠道。

IBM 在计算机工业中充分运用了这种战略。他们通过多层次队伍的客户管理，抑制了客户从无经验到有经验之间的转变。保证决策小组在购买决策过程中不断地有无经验的多面手的介入，包括高层管理人员与数据处理专家。这些举措使得 IBM 能够长期保持大部分的客户基础。这种状况延续了很久之后，IBM 才被迫强调有经

验客户注重价格的要求。

在高科技产业中，产品与系统的快速发展，使得客户管理成为一个可行的战略。甚至当客户已取得一定的购买经验，但由于产品的不断更新，此战略仍不失为一种有效的选择。然而，要使该战略真正发挥效应，需要大量的投入来支持技术性销售；此外，要获得成功，还需为客户增加更多价值。在客户方面有高层管理介入的情况下，一定要保证对客户要求有迅捷反应，迅速而且经济地满足客户要求。

认识客户经验的销售战略



· 产品扩大战略

先进的产品最终会出现大量的仿制产品、无经验的客户也变成了有经验的专家。在这种时候，建立一种系统性的有益于客户的产品能扩大项目不失为明智之举。销售商就强调一种客户正在寻求真正好处—新的应用支持。这种战略的目的在于使客户意识到产品存在着差异，

使他们不受同类竞争产品的价格所吸引。为达到这个目的，销售商要辨别客户的产品需求，调整自己的服务来满足客户。销售商如能辨别相关的产品需求，并能通过独特的服务方式来满足顾客的需求，就不用在产品价格上与其他产品展开竞争。

例如在纸产品工业市场中，一家美国公司以其产品的可靠性与特殊性区别于其他的同类产品。他们这种纸产品已经被认为是一种成熟产品，其价值占顾客最终产品总价值的一小部分。然而，一旦该产品失败，最终产品就会遭受巨大的损失。经过对所有各种竞争方案进行分析检验后，该公司通过改进设计与制造工艺的途径来降低产品失败的概率。紧接着，该公司又开始致力于与其主要的客户一起，共同研制具有更好负荷特性的产品以满足客户特殊的应用。他们正在逐渐地将其销售重点从客户关系转移到产品应用专长上来。

通过采用这种产品扩大战略，公司希望他们的产品能够获得可观的利润以及较大的市场分额。供应商可以通过放慢其产品进入商品目录速度来获取自己的利益，因为客户在购买商品目录中的产品十分注重产品的价格。客户也因为自己最终产品的可靠性不断提高从而获得了真正的价值。

· 客户服务战略

为了吸引在产品发展后阶段进入市场的无经验的客户，销售商会发现采用客户服务战略更加合理。市场中充斥着各种各样的同类产品，即使第一次购买产品的客户也意识到这些产品之间没有很大的差别，使得产品的性能与前阶段相比显得不是好么重要。客户的兴趣不再集中在产品本身，而是更注重服务销售混合体中的单个

元素，即产品分配、客户培训以及售后服务等。

许多电脑商家进入个人电脑这个市场，其中的大部分产品都是使用英特尔芯片，所有这些产品的性能其实基本上都是一样。这么多的供应商，他们的产品大同小异，这影响了最终用户的购买决策，使得他们的决定不再建立在产品的技术性能上。1980年代末期，一些商家，如苹果计算机公司就是奉行了产品扩大战略，通过开发大量的特殊用户应用软件来赢得有经验的客户。苹果公司，与其他公司一样，同样也瞄准了无经验的客户，加强了其产品服务的范畴；培训、产品维修，以及相关的支持。而其他的一些公司，由于对客户的这种转变准备不足，便成了现代工业大潮中的牺牲品。

通讯产业提供了这样一个例证。AT&T有这么一条标语：“我们的产品包括下列的标准设备：技术顾问，客户行政人员，系统技术人员。”换句话说，他们的战略就是服务，面向的客户对象是大部分不熟悉大型通讯系统的公司。

· 价格战略

最后，客户与竞争两种力量一起驱使产品市场进入一个对价格十分敏感的模式。为了维持已获得的市场份额，就必须摒弃以往那些十分强调客户管理，产品扩大以及客户服务等战略，制定一个至少部分的以价格为纲领的战略。

顾客满意度

在现代市场经济条件下，客户及其需要是企业建立

和发展的基础。如何更好的满足客户的需求，是企业成功的关键。如今，“使顾客满意”已成为现代企业的经营哲学，以客户为中心的新的经营方式正在得到广泛的认同。在现代激烈竞争的环境下，适应客户的需求，给客户自己选择产品的权利，让客户得到自己真正想要的东西，是竞争的关键需要。

1. 顾客满意程度

增强顾客忠诚感，降低顾客跳槽率，可极大地提高企业的经济收益。忠诚的顾客会长期购买企业的产品和服务，愿意支付较高的价格，为企业作有利的口头宣传，影响其他顾客的购买行为。与忠诚的顾客保持长期关系，企业还可减少促销费用和启动性服务费用。根据美国学者雷奇汉(Frederick F. Reichheld)的研究，在不少行业里，如果管理人员能使顾客跳槽率降低 1%，企业的利润数额就会翻一番。

许多企业管理人员都知道顾客忠诚感的重要性。他们经常进行顾客满意程度调查，希望通过这类正式的市场调研，发现企业经营管理工作中的问题，以便采取改进措施，提高本企业产品和服务的价值。

但是，顾客满意程度调查并不能为管理人员提供必要的信息。管理人员很难根据调查结果，判断顾客是否会继续购买本企业的产品和服务。

美国汽车制造业首先开展顾客满意程度调查。各个汽车制造厂都投入大量资金，跟踪调查顾客满意程度，并制定了一系列奖励制度，促使员工提高顾客满意程度，以便与外国汽车制造厂争夺市场。现在，美国汽车制造厂的顾客满意率都超过 90%。然而，只有 30%至 40%满意的顾客会再次购买美国汽车。许多企业的顾客满意程度

评分不断提高，市场占有率和利润却不断下降。引起这一结果的主要原因是这些企业未能做好调查设计和实施工作。

如果管理人员根据顾客满意程度评分，而不是根据顾客是否再次购买本企业的产品和服务，确定员工的奖金，员工就不会关心企业的经济收益。他们必然会想方设法提高顾客的评分。有些员工会请求顾客给自己一个较高的评分，或牺牲企业的利益，换取较高的评分，或采取一些巧妙的手段，例如，在顾客购买耐用品之后，立即要求顾客评估其满意程度，获取较高评分。然而，“非常满意”的顾客却不见得会再次购买本企业的产品和服务。

管理人员可根据顾客满意程度调查结果，采取一些措施，解决一些容易解决的问题（例如，员工不注意仪态仪表，交货不及时）。然而，要进一步提高顾客的满意程度，管理人员必须作出重大的投资决策，分析本企业应增加多少投资，应在哪些领域投资，是否值得投资。但是，顾客满意程度调查，并不能为管理人员提供投资决策分析所需的各类信息。

管理人员应通过细分市场损益分析，判断各类顾客终身购买本企业的产品和服务，可使本企业获得多少利润，以便识别本企业最能盈利的细分市场。根据雷奇汉的研究，企业从 10%最重要的顾客那里获得的利润往往比企业从 10%最次要的顾客那里获得的利润多 5 至 10 倍。企业应增加投资，提高产品和服务的消费价值，留住最重要的顾客。然而，许多企业却采用抽样调查法，了解所有顾客的满意程度。这种做法在统计上是正确的。但是，次要顾客的评分显然会影响调查结果。管理人员

花费大量资金，提高次要顾客的满意程度，必然会增加成本费用，降低企业的利润。竞争对手企业却可能为重要的顾客提供更大消费价值，“挖”走本企业最能盈利的顾客。

顾客满意感是一种很难测量的、暂时的、不稳定的心理状态。许多企业管理人员发现：60%至80%跳槽的顾客对本企业的产品和服务是“满意”或“非常满意”的。因此，不少企业管理人员不再完全相信顾客满意程度调查。他们认为：顾客是否继续购买本企业的产品和服务，是衡量顾客满意程度的主要标准。顾客不再要求本企业提供服务，或顾客改购其他品牌的产品，表明顾客对本企业产品和服务的消费价值实际上是不满的。忠诚的顾客才会继续购买本企业的产品和服务。因此，他们根据忠诚的常客率，判断本企业是否比竞争对手企业提供了更大的消费价值。

2. 重视跳槽顾客的意见

管理人员应衡量顾客跳槽率。顾客跳槽，表明企业为顾客提供的消费价值下降。顾客跳槽率上升，企业的利润必然下降。即使企业能招徕足够的新顾客，取代跳槽的老顾客，由于企业需花费大量经费吸引新顾客，企业的经济收益仍然会下降。深入了解顾客跳槽的原因，管理人员才能发现经营管理中存在的问题，采取必要的措施，防止其他顾客跳槽，有时还可促使已经跳槽的顾客重新购买本企业的产品和服务，与本企业建立更稳固的合作关系。

管理人员可从跳槽的顾客那里获得大量的信息，改进经营管理工作。然而，许多企业管理人员只报喜不报忧，不愿深入了解顾客跳槽的原因，找出经营管理工作