

第 1 章

客户应该经营



用友转型客户经营

在 2007 年和以往的十年转型基础上,用友怎样继续前行? 我们确立的一个基本思路就是在商业模式上进行变革和创新,就是要推进一个新的商业模式——客户经营。

客户经营实际上是一个经营理念,同时也是一个经营体系,企业必须把自己视为一个创造客户和满足客户的有机体,管理层不能认为自己只是制造产品,而是要以提供能让客户满足的价值作为己任。这实际上是我们客户经营思维的基础。

基于这样一个基础,我们的商业模式,即经营模式要从产品经营转向客户经营。所谓从产品经营转向客户经营,就是要对客户的经营由这种阶段性经营转向客户的全生命周期的经营,由只是产品经营转向客户的全面经营,由客户的被动经营转向主动经营,由对客户的浅度经营转向深度经营。这是四个基本的改变。这个改变实际上对用友的业务来讲,对于整个经营体系来讲是一个很大的变革,所以在用友内

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)：1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)：6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)：6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

部，我们把它叫做第二次转型。第一次转型就是从财务软件转向 ERP，转向企业管理软件；第二次转型是从产品经营转向客户经营。

推进“客户经营”这样一个经营的模式，也涉及具体的业务模式的设计。我们在研究和推进客户经营的时候，首先要对客户进行分类。我们把客户分为四个层级和类型：大型客户、中型客户、小型客户和入门级客户，这是按照客户的规模，还有它应用的深度来区分的。

对于不同类型的客户，开展客户经营的具体业务模式是不一样的。

针对大型客户，确立的目标业务模式是专业服务，所以在此基础上的客户经营也必须是基于专业服务的客户经营。这个业务线是由用友内部组织的集团和行业解决方案事业本部负责，产品线是 NC，业务策略是国际化集团管控、行业化解决方案和平台化应用集成。

针对中型客户，我们确立的业务模式是解决方案的模式，特别是行业解决方案，采用的是基于解决方案客户经营的方式。对于中端业务，我们内部的组织是 ERP 和行业解决方案事业本部，对应的产品线是 U8 和很快要上市的 U9，中端业务的策略是标准化的行业解决方案，以提升客户的应用价值。

低端业务在内部的业务组织是小型企业管理软件事业本部，对应的产品线有以下两种。大家所知道的用友通系列，仍旧在小型事业管理软件本部发展；另外，原来的一个普及版的 ERP 产品，从 2008 年开始把它叫做 U6，即普及性的 ERP 也放在这个单元来规划和发展。那么，我们在 2008 年的策略，就是在小型的企业，特别是制造业中推广普及性的 ERP 产品。当然，除了这个产品，低端业务还包括后续的“通”系列产品，还有税务方面的业务。

对于最低端入门级的客户，我们确立的业务模式是在线服务的模式，即 SAAS 模式，在这个客户群上，我们就不再沿用软件包的模式，交付的基本形态可能是产品，但是基本的经营模式仍旧是客户经营，不是只有针对高端客户才是客户经营。

在解决方案中，我们又把这四类具体的业务模式细分成多种二级的具体经营形态。比如在线服务的模式，又区分为在线应用、在线交付、离线应用和在线交付；基于产品的客户经营又分为通用产品的产品版、通用产品的标准版模式；解决方案又分为领域解决方案、行业解决方案和个性化的解决方案。对于专业服务，目前我们认为针对客户最适合和需要开展的是应用集成服务，还有就是 IT 外包服务。

构建客户经营的模式和体系，用友产品研发体系必须要做相应的变革和发展。我们就是要确立一个快速响应市场和分层互动的产品研发体系，通过这样一个分层互动的体系来支持整个客户经营。

所以客户经营并不是说推进了客户经营就全是服务，而不需要产品，实际上，

一个领先坚实的产品是我们推进客户经营的基础，所以产品和解决方案的开发是我们推进客户经营的前提和基础。但是产品解决方案研发的模式和体系要按照客户经营的要求相应地发展，形成这样一个分层互动的产品研发体系。

客户经营实际上不光是理念的建立和改变，更全面地说，它实际上是一个经营体系，它涉及经营的理念，涉及整个经营的组织、流程、绩效、内部支撑系统和财务支撑 IT 系统等一系列问题，所以它是一个经营体系。我们希望用几年的时间来推进和构建起这样一个经营体系。

这个经营体系建立起来后，对于用友来说，带来的是差异化的竞争优势，就是说，我们有别于现在较多采用产品经营模式的国内厂商，也有别于目前主要采取解决方案模式的国际厂商，形成一个与国内、国际其他厂商不一样的差异化的竞争优势，这个竞争优势来自于商业模式的变革。这个新的竞争优势构建之后，它带给我们的结果主要分为两个方面：一是客户满意度的提高，二是公司业绩的增长，这是我们推进客户经营的目的。

这样一个商业模式的推进，用友内部把它看做第二次转型，并希望这次转型能推进用友向世界级软件企业的目标发展。

资料来源：王文京在 2008 年 1 月 18 日用友新业务策略发布会上的演讲

王文京是高明的，他清楚地知道，在产品与服务供过于求，买方市场日渐形成的今天，客户对产品或者服务的选择自由越来越大，企业间的竞争已经从产品或服务的竞争转向对有限的客户资源的争夺。尽管当前企业间的竞争更多地表现为品牌竞争、价格竞争、广告竞争等方面，但实质上都是在争夺客户。

因此，可以说，企业经营的关键是客户的经营，用友转型为客户经营是识时务的。

1.1 “客户”比“顾客”亲切

“顾客”通常指个人消费者，美国著名学者菲利普·科特勒先生认为，顾客是“具有特定的需要或欲望，而且愿意通过交换来满足这种需要或欲望的人”。

“客户”包括个人，也包括组织，是指愿意以适当的价格购买产品或服务的人或组织。

客户与顾客，中文仅一字之差，可西方的词义却区别甚远。一般说来，专业服

务的对象被称为客户；而普通的产品和服务的对象被称为顾客。两者的差异在于：企业与顾客的关系只是企业把服务或产品卖给了顾客；而企业跟客户的关系是企业需要照料和保护客户的利益。显然，客户关系比顾客关系更深厚、更紧密。

在西方企业看来，“顾客”是泛称、统称，是抽象的，是“没有名字的一张脸”，而“客户”的资料则详尽地记录在企业的信息库中，是非常具体的。也就是说，“客户”比一般意义上的“顾客”与企业的关系更为亲近和密切。

因此，本书将把“客户”而不是“顾客”作为讨论对象，不论是个人购买者还是组织购买者，本书都将其统称为“客户”。

1.2 客户值得经营

客户值得经营是因为客户能够为企业创造价值，这些价值主要体现在以下几个方面。

客户是“摇钱树”

企业从一诞生起就和客户紧紧联系在一起，没有客户的购买，就没有企业的利润，没有客户的持续购买，就没有企业的发展壮大。因此，可以说，客户是企业的衣食父母，是企业利润的源泉，是企业的“财神”、“摇钱树”、“钱袋子”。

例如，一位客户在银行办理了活期存款账户，而活期存款账户通常是不赚钱的，但银行仍然为他提供了良好的服务。后来，这位客户申请了一个定期存款账户，后来又申请了汽车消费贷款，再后来又申请了购房贷款……总之，这位客户持续不断地给银行带来越来越多的利润。

又如，可口可乐公司曾经说，如果工厂今天被一把火烧了，公司第二天就可以另起炉灶，接着生产，继续供应可口可乐。可口可乐为什么这么“牛”？与其说是“可口可乐”的品牌价值高，不如说是因为“可口可乐”拥有数以亿计的忠诚客户在翘首以盼。

同样，国际足联也正是善于经营其拥有的“客户”——亿万球迷，而大发横财。

有些人认为企业利润的来源是品牌，但实际上，品牌只是吸引客户的有效工具，再强势的品牌如果没有客户的追捧，同样是站不住脚的。这可以解释为什么有些知

名品牌异地发展遭遇挫折——不是品牌本身出问题，而是品牌没有被异地的客户所接受。

可见，客户才是企业生存和发展的基础，客户起的作用才是决定性的，一个企业不管它有多好的设备、多好的技术、多好的品牌、多好的机制、多好的团队，如果没有客户，那么一切都将为零！

客户是“播种机”

自古以来，人气就是商家发达的生意经。一般来说，人们的从众心理都很强，总是喜欢锦上添花，追捧那些“热门”企业。这样，是否已经拥有大量的客户会成为人们选择企业时考虑的重要因素。

所以，形象地说，客户是“播种机”，因为满意和忠诚的客户会带来其他新的客户。也就是说，已经拥有较多客户的企业将容易吸引更多的新客户加盟，从而使企业的客户规模不断扩大。

如果没有老客户所带来的旺盛人气，很难想象企业能够源源不断地吸引新客户，企业也不可能长久地持续发展。

客户是“整容镜”

企业是为客户服务的，检验服务优劣的唯一标准就是客户评价，所以，形象地说，客户是“整容镜”。

客户的意见、建议为企业的正确经营指明了方向，也使企业得以更有效、更有放矢地开展经营活动。

客户是“宣传队”

如果客户满意，他会向他人宣传企业的产品或者服务，使企业可以吸引更多新客户的加盟，从而使企业销售增长、收益增加。

相反，如果客户不满意，他也会向他人抱怨，诉说自己的遭遇，降低企业形象。

所以，形象地说，客户是“宣传队”，他们会对其他人诉说正面或者负面的评价，从而影响他人对企业的兴趣和期望。

研究表明，在客户购买决策的信息来源中，口碑传播的可信度最大，远胜过商

业广告和公共宣传对客户购买决策的影响。因此，客户主动的推荐和良好的口碑传播会使企业的知名度和美誉度迅速提升。

充分利用客户的口碑宣传，还可以降低企业的广告、宣传费用。

客户是“杀手锏”

我们知道，技术、资金、管理、土地、人力、信息等，可以很快、很容易被竞争对手模仿或者购买，然而，企业拥有的“客户”却很难被竞争对手模仿或者购买，客户忠诚度一旦形成，竞争对手往往要花费数倍的代价来“挖墙脚”（挖客户）。

从根本上说，一个企业的竞争力有多强，不仅要看技术、资金、管理，更为关键的是要看它到底拥有了多少忠诚的客户，特别是拥有多少忠诚的优质客户。企业如果能够拥有较多的、以较高乐意度、以较高价格去购买企业的产品或者服务的客户，就能在激烈的竞争中站稳脚跟，立于不败之地。

此外，企业如果拥有的客户越多，就越可能获得规模效应，就越可能降低为客户提供产品或者服务的成本，这样企业就能以等量的费用比竞争对手更好地为客户提供更高价值的产品或服务，就能提高客户满意度，从而在激烈的竞争中处于领先地位，有效地战胜竞争对手。

同时，如果企业拥有的客户众多，还会给其他企业带来较高的进入壁垒——“蛋糕”（市场份额）就那么大，你拥有的客户多了，意味着其他企业占有的客户就少了。

所以说，客户是企业应对竞争的“杀手锏”。

总之，业务如庄稼，客户如田地。没有田地，庄稼不能成活。没有客户，业务就没有市场，企业就会垮台。

难怪业务流程重组的创始人哈默先生说：“所谓新经济，就是客户经济。”

难怪管理大师彼得·德鲁克说：“企业的首要任务就是‘创造客户’，对企业来说，创造客户比创造利润更重要，企业经营的真谛是获得并留住客户”。

难怪 GE 变革的带头人韦尔奇说：“公司无法提供职业保障，只有客户才行。”

难怪沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿说：“我们都是为客户工作，你也许会觉得是在为上司工作，但事实上他也和你一样。在我们的组织之外有一个大老板，那就是客户。他只要用把钱花在别处的方式，就能将公司的董事长和所有雇员全部都炒鱿鱼。”

所以，客户值得经营，企业必须经营好客户。

那么，经营客户的目的是什么呢？经营客户的目的是获取最大化的客户终生价值。

客户的终生价值（customer lifetime value, CLV）是指一个客户一生所能给企业带来的价值，它是以客户带来的收益减去企业为吸引、推销、维系和服务该客户所产生的成本来计算的，并且要将这个现金流量折为现值。

客户带来的收益包括客户初期购买给企业带来的收益、客户重复购买带来的收益、客户增量购买及交叉购买给企业带来的收益、由于获取与保持客户的成本降低及提高营销效率给企业带来的收益、客户向朋友或家人推荐企业的产品或服务给企业带来的收益、客户对价格的敏感性降低而给企业带来的收益等。

客户终生价值既包括历史价值，又包括未来价值，它随着时间的推移而增长。因此，企业千万别在意客户一次花多少钱，购买了多少产品或者服务，而应该考虑他们一生可能给企业带来多少财富。

例如，可口可乐公司预测其一位忠诚客户 50 年能给公司带来的收益是 1.1 万美元，万宝路公司预测其一个忠诚客户 30 年能给公司带来的收益是 2.5 万美元，AT&T 公司预测其一位忠诚客户 30 年能给公司带来的收益是 7.2 万美元等。

1.3 客户需要经营

客户是重要的，是值得经营的，那么，客户需要经营吗？答案是肯定的，不但需要而且迫切需要。

哪个农夫不希望自己拥有一片良田沃土？可哪片良田沃土不是经过多年精耕细作培育出来的！

企业经营客户也是这个道理，企业要想拥有一群优质客户，也必须依赖对优质客户的精心培育和辛勤积累，而且，经营客户不可能一劳永逸，它需要企业长期花心思、花代价来经营。

因为客户不会从天上掉下来，客户需要开发，开发成功的初次购买客户也未必盲目重复购买，重复购买客户也未必“愚忠”，如果企业服务不到位，断然不会忍

目标客户

目标客户是企业经过挑选后确定的力图开发为现实客户的人群。例如，劳斯莱斯就把具有很高地位的社会名流或取得巨大成就的人士作为自己的目标客户。

★潜在客户与目标客户的区别

潜在客户与目标客户的区别在于，潜在客户是指有可能购买但还没有购买的客户，目标客户则是企业主动“瞄上”的尚未有购买行动的客户，是企业“单相思”的对象。

当然，客户与企业可以“一见钟情”、“相互欣赏”、“两情相悦”，也就是说，潜在客户和目标客户是可以重叠或者部分重叠的。

现实客户

现实客户是指已经购买了企业的产品或者服务的人群。

按照客户与企业之间关系的疏密，可以将“现实客户”又分为三类：初次购买客户、重复购买客户和忠诚客户。

(1) 初次购买客户（新客户）是对企业的产品或者服务进行第一次尝试性购买的客户。

(2) 重复购买客户是对企业的产品或者服务进行了第二次及第二次以上购买的客户。

(3) 忠诚客户是对企业的产品或者服务持续地、指向性地重复购买的客户。

流失客户

流失客户是指曾经是企业的客户，但由于种种原因，现在不再购买企业的产品或服务的人群。

总的说来，企业要通过自己的努力，促使潜在客户与目标客户采取购买行动，从而开始零的突破，即变成初次购买客户。

企业还要通过自己的努力，促使初次购买客户进一步发展成为企业的重复购买

客户，并且促使重复购买客户进一步发展成为忠诚客户。

同时，企业还要通过自己的努力，防止初次购买客户、重复购买客户、忠诚客户或者因为对企业不满、或者因其他企业的更有诱惑的条件而成为流失客户，假如客户流失已经发生，企业还要通过自己的努力，成功地挽回流失客户。

1.4 客户怎样经营

要选择好客户

由于不是所有的购买者都会是企业的客户，也不是所有的客户都能够给企业带来收益，开发客户、实现客户忠诚的前提是正确选择客户，而对客户不加选择还可能造成企业定位模糊不清，不利于树立鲜明的企业形象等问题，因此，企业经营客户就首先要选择好客户。

仔细挑选特定的经营对象，是企业在经营客户上争取主动的一种策略，是成功经营客户的基础。

要想办法获得客户

我们知道，客户是“摇钱树”、“播种机”、“整容镜”、“宣传队”，还是应对竞争的“杀手锏”……可见，客户是企业的命脉，客户的存在是企业存在的前提，因此，经营客户就要想办法获得客户。

获得客户有两种途径。一种是企业主动出击，先想办法找到客户，然后想办法说服他们购买企业的产品或服务；另一种是企业通过有吸引力的产品或服务、有吸引力的价格、有吸引力的促销，以及购买的便利性，让客户自己上门来购买企业的产品或服务。

对于前一种途径，客户的购买很可能是被动的、勉强的，需要企业委曲求全；而对于后一种途径，客户的购买很可能是主动的、满心欢喜的、感激涕零的，企业则可以彰显个性、扬眉吐气，因而第二条途径是获得客户的理想途径。

要想办法让客户满意

客户只有对自己以往的购买经历感到满意，才可能重复购买同一家企业的产品或者服务。另外，客户满意还可以节省企业维系老客户的费用。同时，满意客户的口头宣传还有助于降低企业开发新客户的成本，并且有助于树立企业的良好形象。

此外，随着市场竞争的加剧，客户拥有了越来越多的选择空间，因此，企业竞争的关键是比较哪家企业更能够让客户满意。谁能更好地、更有效地满足客户的需要，让客户满意，谁就能够占据竞争优势，从而战胜竞争对手、赢得市场。

可见，要经营客户就要想办法让客户满意。

要想办法让客户忠诚

随着科学技术的发展，企业的生产技术和生产效率得到了很大提高，企业之间提供的产品或服务差别愈来愈小，客户的流失变得很容易，客户的保留却是越来越难。

然而，偏偏有很多企业把主要的资源都用在了对新客户的开发上，只关心如何获取新客户，招揽新客户，而忽略了保持已有的老客户，于是伴随着新客户的到来，老客户却流失了，因而动摇了企业的经营基础。

客户忠诚可以节省企业开发客户的成本，同时降低交易成本和服务成本，还可使企业的收入增长，并且获得溢价收益。客户忠诚还可以降低企业的经营风险并提高效率，还可使企业获得良好的口碑效应和客户数量的增长，从而壮大企业的客户队伍。

总之，客户忠诚是企业稳定的收入来源，是企业取得长期利润的保障，如果企业拥有了大批忠诚的客户，无疑就拥有了稳定的市场。可以说，忠诚、庞大的客户队伍是企业从容面对市场风云变幻的基石。

因此，经营客户就要想办法留住客户，特别是要留住优质客户。

要想办法让客户创造更多价值

我们知道，客户有大小，贡献有差异，每个客户给企业带来的价值是不同的，有的客户提供的价值可能比其他客户高 10 倍、100 倍，甚至更多，而有的客户则不能给企业带来多少利润甚至还会吞噬其他客户带来的利润。客户除了当前贡献不同外，

未来给企业带来利润贡献的潜力也会不同，有些客户是具有给企业增加利润贡献的潜力的，而有的客户则没有这种潜力或者潜力很小。

因此，企业应当区别对待不同贡献、不同潜力的客户，并采取不同的提升策略与鼓励措施，想办法让他们为企业创造更多的价值。

一方面，企业要去发现和挖掘利润贡献大、未来有潜力创造更高价值的客户，并且为他们提供上乘的产品和服务，给他们特殊的礼遇和关照，持续不断地提高他们的满意度，维系他们对企业的忠诚，同时要激励和奖励他们增量购买和交叉购买，促进其不断地为企业创造更多的价值。

另一方面，企业要刺激和鞭策有潜力的客户不断升级，以争取享受更高级别客户所拥有的“优待”，同时，企业要降低为利润贡献小、未来创造更高价值潜力小的客户的服务成本。

此外，如今在各种因素的作用下，客户流失的现象时有发生。而客户的流失如同釜底抽薪，让企业多年的心血付之东流，如果对客户的流失听之任之，任其成为非客户或竞争对手的客户，那企业就会出现危机了。因此，企业要想让客户创造更多的价值，不但要让忠诚客户带来更多的价值，而且要想办法让流失的客户回头，从而继续为企业创造价值。

只有这样，企业才能让客户创造更多的价值，实现经营客户的目标。

要想办法运用好客户数据库

经营客户就要了解客户——你的客户有多少？你的客户是谁？你的重要客户是谁？主要客户又是谁？他们买多少？每隔多长时间购买一次？怎样购买？去哪里购买？通过什么途径了解你的企业？对你的产品或者服务有什么意见或建议？想要你提供什么样的产品或服务……

要回答这些问题，企业需要花费大量的时间、精力和财力去做调查，而获得的结果往往不尽如人意。因为只通过一两次的调查，即使调查方式是科学的，也带有很强的主观性和随意性，往往会出现这样或那样的偏差。

客户数据库是企业运用数据库技术，全面收集关于现有客户、潜在客户或目标客户的综合数据资料，追踪和掌握现有客户、潜在客户和目标客户的情况、需求和偏好，并且进行深入的统计、分析和数据挖掘，使企业营销工作更有针对性的一项技术措施，是企业维护客户关系的重要手段和有效工具。所以，企业经营客户就应

当想办法运用好客户数据库。

总的来说，经营客户是一种化被动为主动的思维方式，是企业在处理客户关系上争取主动的一种策略。

在中国市场上，本土企业与跨国公司相比有两大优势：一个是对国内市场的了解；另一个是现在已经拥有的客户。但不可避免的是，跨国公司为了扩大市场份额必将与本土企业展开激烈的竞争，其中角逐的一项重要内容就是对客户资源的重新分割，尤其是对优质客户的争夺必将更加激烈。

如果本土企业善于经营客户，一方面把握好原有的客户，不断提高其满意度和忠诚度，巩固客户队伍，另一方面伺机开发新客户，从而不断发展和壮大客户队伍，那么就可以增强竞争实力，与跨国公司相抗衡。



案例

小熊在线的客户经营术

发展10年，小熊在线的生存哲学很明确：留住客户的心。

小熊在线信息系统咨询公司（以下简称小熊在线）的创始人兼CEO张睿是一个“怪人”，怪就怪在和很多其他互联网老板相比，他既没有马云、郭凡生等人的侃侃而谈，也没有李彦宏、丁磊等人的雄才伟略，但他却有自己的原则：不接受大规模融资，只是几个熟识的朋友给一些赞助。很难想象在这样一个浮躁的年代，这样一个“烧钱”的行业，张睿能以“零成本”做起一个网站，并且延续至今发展成为国内最好的资讯门户网站之一，他的秘诀是什么？

“当时的域名和空间都是别人给的，我基本上没花什么钱，但却倾注了很多的心血。”张睿说。正因为如此，在以后的时间里不管有多少风险投资来找他谈融资问题，也不管多少公司向他表达并购的意向，他始终不为所动。

专业用户的聚集地

大多数资讯网站都会增设IT资讯以外的其他论坛，如交友论坛、闲聊论坛等，还有一些靠更新社会及娱乐新闻来吸引大众眼球。

与此不同的是，在小熊在线的40多个分论坛中，你找不到交友论坛，也找不到大众娱乐新闻。正是小熊在线的专业吸引了大批专业人士的青睐。假如你的电脑出

问题了，或你希望有人为你推荐数码相机，只要你把问题贴到论坛上，不超过5分钟肯定有人回复，从不会让你有受冷落的感觉，这也是小熊在线的在线人数经常超过3000人的一个重要原因。

小熊在线90%以上的用户都是IT专业人士。张睿向《当代经理人》记者表示，论坛是一个个人参与度很强的平台，小熊在线只欢迎那些对硬件等产品感兴趣的用戶，与其他资讯网站的不同就在这里。其他网站可以通过设置论坛来吸引大众用戶群的关注，而小熊在线只希望聚集专业人群。

小熊在线论坛65%以上的发帖是关于硬件类的讨论。在广大用户与版主的共同维护下，这里已经成为了新产品、新技术、新经验的发源地。

除此之外，小熊在线还通过论坛发起过多次献爱心的捐助活动，比如，2004年，一名退伍军人做肝脏移植手术，小熊在线通过论坛发起并筹集了6万元的捐款；在2004年年底，印度洋的双海啸事件中，小熊在线共筹集了3万元的捐款。

省钱的“一站式”服务

小熊在线可以为用户节省很多钱。这来自于小熊在线所提供的服务。在用户选择产品时，小熊在线会把与产品相关的信息先筛选一遍，筛选出对用户有价值的产品信息并呈现给用户参考。

例如，用户要买一款价格在3000元左右的数码相机，小熊在线会告诉用户能够选择的种类有哪些，多少钱可以买到，在哪里可以买到；如果用户在外地，小熊在线还会提供一些用户所在地的相关产品信息。

小熊在线还会为外地用户提供最快捷的服务，比如有的用户想买某品牌的某款数码相机，而此款相机只有在北京才能买到，用户只要将产品需求信息贴到网上，小熊便会在最短的时间内为用户买到最便宜的相机。小熊在线的这种无距离式的服务得到了大批外地（北京以外）用户的好评。

无距离式的服务为小熊在线积累了大批的用户，于是小熊在线电子商城在用户的企盼中诞生了。通过小熊在线，用户不仅可以得到自己想要的资讯，同时也可以方便地购买到自己想要的产品，免去了了解产品信息后再花时间选购产品的不必要时间。“最重要的是，小熊在线的产品真的是物美价廉”，一位经常光顾小熊商城的用户对《当代经理人》记者说。

目前，小熊在线电子商场已经建立了一套完善的服务体系，产品价格查询——产品评测讨论区——购买的“一站式”服务体系。用户只要轻轻一点他感兴趣的产品，产品的所有信息都会罗列出来，比如与其他产品的比较，具体价格是多少，网上买的价格是多少，线下的价格是多少，网上商铺的信誉度如何，哪些网下商店卖

这款产品，网友、用户对这款产品的评价和使用体验……这种“一站式”的服务方式为小熊在线留住了更多的用户。

电子商务部门负责人张凉说，来小熊在线电子商场购物的网友大都是抱着对小熊在线的信任来的，他们觉得在小熊在线买东西放心，电子商城的销售额每年都超过2000万，但是小熊在线并没有拿这个作为赢利点，电子商城赚的钱刚刚够电子商城十几个员工的工资。

留住年轻的心

小熊在线除了做好线上服务，为用户提供更多的方便以外，还通过丰富的线下活动来留住客户的心。对于小熊在线来说，校园活动已经成为其标志之一，如今“校园经济”已经成为新的经济增长点，但与现代商业下的“校园经济”不同的是，小熊在线时刻保持着自有的纯真和率直。

小熊在线通过举办校园音乐大赛、校园创意大赛等活动吸引了一批年轻的用户，小熊在线举办的音乐大赛为无数热爱音乐的学生提供了一个展示自己的平台。“我们宿舍的人几乎天天都要到小熊在线的网站上看看有没有新的活动”，一位北大的学生对《当代经理人》记者说。当然，利用各种活动的举办，小熊在线也在校园里赚足了人气，成为学生谈论的热门网站之一。

小熊在线具有多年的校园活动经验，成功筹办过多场大型的校园巡展、DIY大赛等活动，积淀了深厚的校园情节。每次的原创音乐大赛通过正规、强大的媒体和音乐公司发掘校园原创歌曲精品，通过“音乐”这个主题为学生们提供一个展示自我的舞台。

小熊在线对潮流的把握，对当代大学生生活的关注，抓住了很多年轻的心。

资料来源：刘萍. 小熊在线的客户经营术[J]. 当代经理人, 2006(10): 74~76.